



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور. الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د LMD في العلوم بعنوان

إدارة الكفاءات وأثرها على فعالية مراكز البحث العلمي في الجزائر
- دراسة ميدانية -

تحت إشراف :

ضيف أحمد

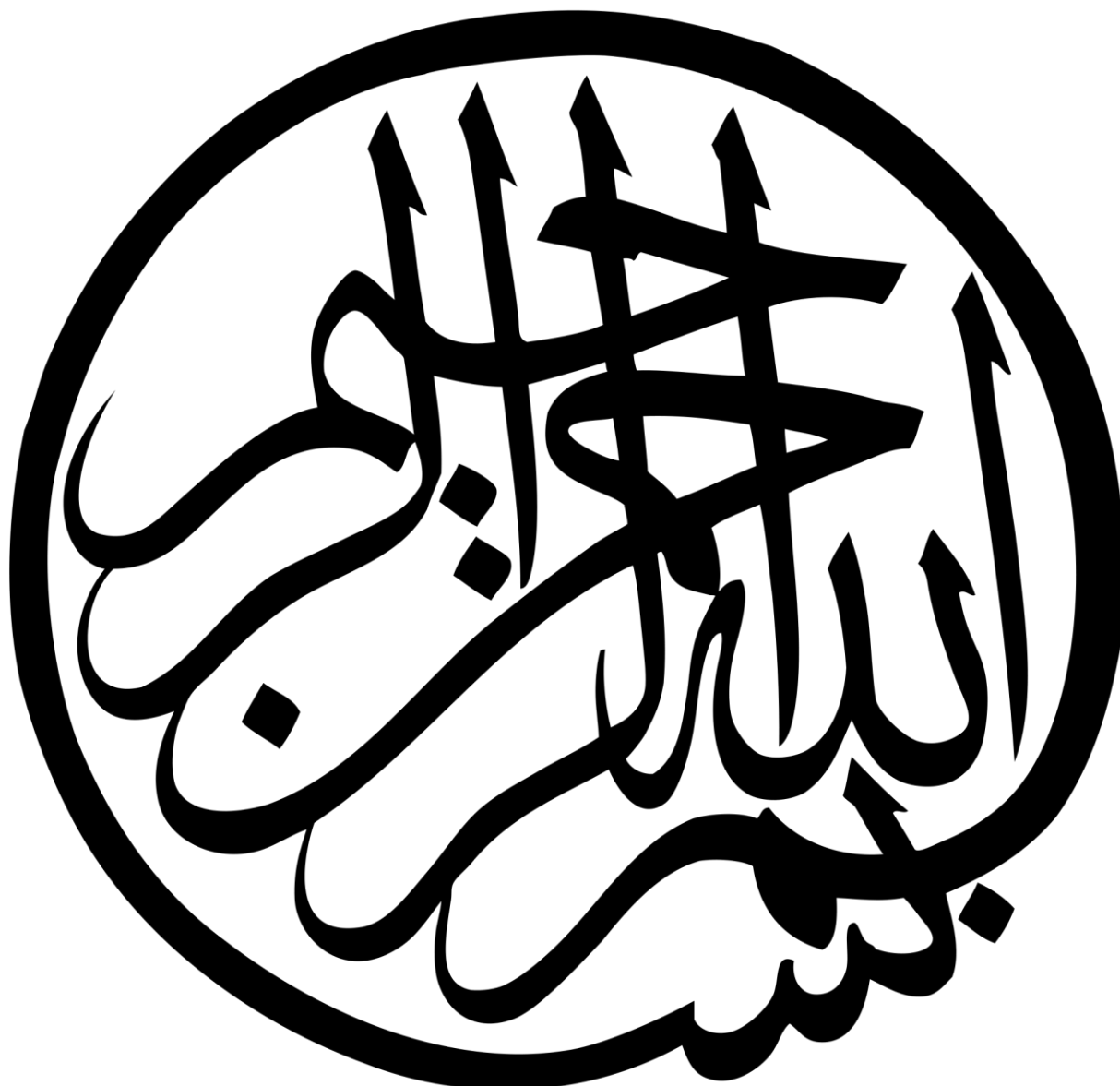
إعداد الطالب :

شربالي عمر

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	مؤسسة الإحاق
حميدة مختار	أستاذ	رئيسا	جامعة الجلفة
ضيف أحمد	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة
قوريدة سهام	أستاذ	مدعوا	جامعة الجلفة
عبد الباقي محمد	أستاذ	عضوا	جامعة الجلفة
بدر اوي يحي	أستاذ	عضوا	جامعة الجلفة
جخيوة الطاهر	أستاذ	عضوا	المركز الجامعي بآفلو
عبيد فريد	أستاذ محاضر أ	عضوا	المركز الجامعي بآفلو

السنة الجامعية: 2025 / 2026



إهداء

أهدي ثمة هذا العمل الأكاديمي المتواضع الذي تكمل بتوفيق الله عز وجل إلى الوالدين
الكرمين الحاج محمد والحاجة شريفة، برا وإحسانا، أطال الله في عمرهما

وإلى رفيقة درب الزوجة الكريمة الدكتورة ق.ت ، وإلى رياحين قلبي أبنائي صلاح ،
ومنصف ، ورفاه ، ورزان ، وأفنان ، وإلى كل إخوتي رجالا ونساء وأخص بالذكر أخي
المرحوم مبروك ، وإلى كل العائلة الكبيرة شربالي

كما لا أنسى أصدقاء العمر أخص بالذكر عبد النور سلطاني ، وبشير بلحبيب ، وبلخير
عمراني ، وجلول جحيش ، وحسين لميني ، وإلى كل زملاء العمل

وإلى كل من ساهم وساعد في إخراج هذا العمل المتواضع وخاصة الأستاذ الدكتور أحمد
ضيف مشرفا ومؤطرا

مع خالص شكري وامتناني لكل الأسرة الجامعية

شكر وعرفان

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام التامان الأكلان على رسول الله

الحمد على تمام نعمه العظيمة وعلى آلائه الجسيمة

حبا وكرامة أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أصحاب السند وعنوان التفاني إلى أستاذي
المشرف والمؤطر بروفيسور أحمد ضيف على تفانيه وسعة صدره وأدبه الجم ، وإلى كل
السادة الموقرين أعضاء لجنة المناقشة وإلى أخي الدكتور حسين شربالي على دعمه العلمي
والمعنوي والمادي

كما لا يفوتني أن أبرق أسمى التحيات إلى كل أساتذة وإطارات وعمال كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة ، وإلى كل الزملاء
والزميلات بمركز البحث العلمي في الفلاحة الرعوية بالجلفة
وخالص شكري وتحياتي لكل إطارات مراكز البحث العلمي في الجزائر الذين تعاونوا معي
على إتمام الدراسة الميدانية

الملخص:

تحتاج كثير من المؤسسات العمومية في الجزائر اليوم إلى إدارة قوية وفاعلة كي تستطيع أن تجابه التحديات المختلفة التي تحد من مخرجاتها وتحول دون بلوغ أهدافها ، لذلك قد تلجأ بعض المؤسسات للاعتماد على أساليب إدارة الكفاءات من أجل تحسين أدائها وبما يمكنها من الاضطلاع بمهامها بفعالية ، وذلك من أجل تذليل كل الصعوبات والعقبات في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، وعليه تعتبر مراكز البحث العلمي في الجزائر من المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي التي تحتاج إلى تطبيق أساليب إدارة الكفاءات ، من خلال التوظيف الأمثل للكفاءات وكذلك من خلال الدعم والتطوير وأولوية التمويل ، أو عن طريق اعتماد الكفاءات على أساليب الإدارة المعاصرة

لذلك ركزت هذه الدراسة في الجانب الميداني على توزيع استبيان وفق دراسة ميدانية على عدد من الباحثين الذين يزاولون عملهم بمراكز البحث العلمي الإثنان والثلاثين 32 وطنيا ، من خلال تحليل المعطيات الإحصائية ، حيث استنتجنا أن ممارسة أساليب إدارة الكفاءات لها بالغ الأثر على فعالية مراكز البحث العلمي كالتوظيف ، وأشكال التنمية والتطوير ، وعوامل التمويل ، بالإضافة إلى أثر ممارسة الكفاءات لأساليب إدارة الجودة الشاملة أو إدارة التميز أو إدارة الابتكار على فعالية مراكز البحث العلمي

الكلمات المفتاحية : إدارة الكفاءات ، مراكز البحث العلمي ، الإدارة المعاصرة ، التطوير التكنولوجي

Abstract:

Many public institutions in Algeria today need strong and effective management to confront the various challenges that limit their output and prevent them from achieving their goals therefore , some public institutions may resort to adopting competency management methods to improve their performance and enable them to carry out their tasks and achieve their objectives , this is necessary to overcome all difficulties in light of economic , social , and technological nature that need to implement competency management methods , this can be achieved recruitment of qualified personnel , as well as through support , development , and funding , or by adopting modern management techniques

Therefore, this field study focuses on distributing a questionnaire to a number of researchers working in national scientific research centers, through statistical data analysis , we concluded that the application of competency management methods has a significant impact on the effectiveness of scientific research centers , including recruitment , development and improvement initiative , and funding factors . Furthermore , the study examined the impact of applying competency management , excellence management , innovation management , and knowledge management on the effectiveness of scientific research centers

Keywords:

Competency management , scientific research competency , contemporary management , technological development

فهرس المحتويات

I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص :
V	فهرس المحتويات
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات وأبعادها

18	تمهيد :
19	المبحث الأول: مفاهيم وأنماط الكفاءات
19	المطلب الأول: ماهية الكفاءة
19	الفرع الأول: مدلولات وأبعاد الكفاءات
27	المطلب الثاني : إدارة الكفاءات والمقاربات النظرية للإدارة الاستراتيجية:
27	الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات
30	الفرع الثاني: المقاربات النظرية الحديثة للإدارة الاستراتيجية المرتبطة بالكفاءات:
34	المبحث الثاني: الإطار الوظيفي بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات:
34	المطلب الأول : الموازنة بين إدارة الكفاءات وإدارة الموارد البشرية
35	الفرع الأول : مفاهيم عامة
39	الفرع الثاني : تخطيط الكفاءات وفق السياق الوظيفي:
47	المطلب الثاني: إدارة الكفاءات مابين القيادة والرضا الوظيفي

47	الفرع الأول: إدارة الكفاءات والقيادة:
51	الفرع الثاني: المقاربات النظرية للقيادة:
53	الفرع الثالث: أهمية التفاعل بين الرضا الوظيفي وإدارة الكفاءات:
54	الفرع الرابع : أهم المقاربات النظرية للرضا الوظيفي:
58	الفرع الخامس : واقعية الرضا الوظيفي للكفاءات في ظل التحديات التكنولوجية:
60	خلاصة الفصل :

الفصل الثاني: استراتيجيات وآليات تنمية وتطوير إدارة الكفاءات

62	تمهيد:
63	المبحث الأول: عوامل تنمية وتطوير الكفاءات:
63	المطلب الأول: التدريب ضمن إدارة الكفاءات:
63	الفرع الأول: مفاهيم عامة حول التدريب:
67	الفرع الثاني : التطوير التنظيمي وخصائصه:
68	الفرع الثالث : أساليب التدريب بإدارة الكفاءات:
75	المطلب الثاني: متطلبات التكوين ضمن إدارة الكفاءات:
75	الفرع الأول : التمايز المفاهيمي بين التكوين والتدريب والتطوير:
80	الفرع الثاني : تكوين الكفاءات بين البعد التقليدي والبعد الاستراتيجي:
81	المبحث الثاني: نظام التعويضات والحوافز بإدارة الكفاءات:
81	المطلب الأول: نظام التعويضات والأجور:
81	الفرع الأول : فلسفة وماهية نظام الأجور :
87	الفرع الثاني: العوائد:
89	المطلب الثاني: تقييم الأداء ضمن إدارة الكفاءات:
89	الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء:
94	الفرع الثاني : أهم أساليب تقييم الأداء:

97	المطلب الثالث: التكامل بين إدارة الكفاءات وإدارة المعرفة:
97	الفرع الأول : التوجه المعاصر نحو إدارة المعرفة:
104	الفرع الثاني : التحول المعرفي لأسس التنظيم المؤسسي والتفكير التنظيمي:
108	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: مراكز البحث العلمي في الجزائر

110	تمهيد:
111	المبحث الأول: إنشاء مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي في العالم والجزائر:
111	المطلب الأول: استراتيجية إنشاء مراكز البحث العلمي في العالم:
111	الفرع الأول: أسس إنشاء مؤسسات البحث العلمي :
117	الفرع الثاني: السياق التاريخي لإنشاء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:
125	الفرع الثالث: محطات تطور قطاع البحث العلمي في الجزائر:
131	المطلب الثاني: الأهداف الاستراتيجية لإنشاء مراكز البحث العلمي في الجزائر:
131	الفرع الأول: إنشاء وتطوير مراكز البحث العلمي في الجزائر:
136	الفرع الثاني: سياسة التنظيم والعمل بمراكز البحث العلمي في الجزائر:
142	الفرع الثالث : الرقابة ضمن التنظيم الإداري والمالي بمراكز البحث العلمي:
143	المطلب الثالث: التسيير الإداري والمالي بمراكز البحث العلمي:
143	الفرع الأول : عمليات التوظيف بمراكز البحث العلمي بالجزائر:
150	الفرع الثاني: تنفيذ ميزانيات مراكز البحث العلمي:
156	المبحث الثاني: إدارة الكفاءات بمراكز البحث العلمي في الجزائر في ظل الإدارة المعاصرة:
156	المطلب الأول: أولا: مظاهر إدارة مراكز البحث العلمي في ظل الإدارة المعاصرة:
156	الفرع الأول: إدارة مراكز البحث العلمي في ظل أساليب الإدارة المعاصرة :
164	الفرع الثاني: أسباب ومعوقات النهوض بمراكز البحث العلمي في الجزائر:
168	المطلب الثاني: إدارة الابتكار في حقل البحث العلمي:

168	الفرع الأول : مقاربات إدارة الابتكار والواقع التنظيمي
174	الفرع الثاني : الابتكار والأخلاقيات في مناخ البحث العلمي:
176	الفرع الثالث : الدور الحكومي في تعزيز وتطوير الابتكار:.....
182	خلاصة الفصل :

الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار فرضيات

184	تمهيد:
185	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
185	المطلب الأول : أدوات الدراسة وإجراءاتها
191	المطلب الثاني : عرض الاستبيان
193	المطلب الثالث : اختبار الثبات والصدق
210	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
211	المطلب الأول : تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة
217	المطلب الثاني : عرض وتفسير و تحليل النتائج.....
230	المطلب الثالث : اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.....
235	خلاصة الفصل
236	خاتمة عامة
242	قائمة المراجع
249	الملاحق.....

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم الكفاءات	25
02	مدخلات ومخرجات عملية التقييم	90
03	الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة	189
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	212
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	213
06	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	215
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	216

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل عملية التوظيف ومميزاتها	45
02	نموذج ستيرز وبورتر في عملية الدوافع	58-57
03	مجالات ومستويات الأهداف البيداغوجية	77
04	مؤشرات ودواعي عملية التكوين	78
05	أبعاد التكوين بين التقليدي والاستراتيجي	80
06	مخطط توضيحي للتعويضات	85
07	مستويات التقييم بالمنظمة	91
08	أسس التحول في فكر منظمات الأعمال	104
09	أسس التحول للفكر التنظيمي والإداري الجديد	106
10	مؤسسات التعليم المدرجة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى 2024	119
11	المؤسسات الخاضعة للإشراف البيداغوجي إلى نهاية 2024	119
12	مجموعة الطلبة المسجلين لغاية نهاية 2024	120
13	تقسيم الطلبة بين الطورين القديم والجديد	120
14	عدد الطلبة المسجلين وطنيا إلى غاية نهاية 2024	120
15	أعداد الأساتذة وفق الرتب وطنيا لغاية 2024	121

121	إحصاء موظفي الإدارة بقطاع التعليم العالي لغاية نهاية 2024	16
121	إحصاء العمال المتعاقدين بقطاع التعليم العالي لغاية نهاية 2024	17
120	عدد الطلبة المتخرجين حسب المؤسسات لسنة 2024	18
123	إجمالي عدد الطلبة المتخرجين إلى غاية نهاية 2024	19
124	توظيف الأساتذة إلى غاية نهاية 2024	20
126	خرائط البحوث بمؤسسات البحث العلمي	21
127	هياكل الخدمات المشتركة بقطاع البحث العلمي إلى غاية 2024	22
127	المنتوجات العلمية بقطاع البحث العلمي إلى غاية 2024	23
129	نماذج الابتكار بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي إلى غاية نهاية 2024	24
137	الوظائف الاستراتيجية بمراكز البحث العلمي في الجزائر	25
148-146	مختلف شعب وأسلانك ورتب المستخدمين بمراكز البحث العلمي في الجزائر	26
154	بنود وتقسيمات ميزانية البحث العلمي بمراكز البحث في الجزائر	27
171	أسس تغيير المنظمات	28
173-172	أشهر نماذج تبني إدارة المعرفة في المشروعات الجديدة	29
174-173	مصادر الابتكار ومميزاتها	30
179	شرح العوامل الأساسية المؤثرة في الابتكار	31
186	توزيع أفراد الدراسة بمراكز البحث العلمي	32
187	الاستثمارات الموزعة على العينة	33
190	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان	34
190	مجالات الاتجاه حسب البرنامج الخماسي ليكرات	35
193-192	اختبار الثبات للمتغيرات	36
196	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول	37
198	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	38
202-200	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث	39
205-203	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع	40
207-205	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس	41
208	حساب معاملات الارتباط لكل محاور الاتساق والمحور الكلي للدراسة	42
211	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	43
212	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	44

213	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	45
215	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	46
219-217	تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول	47
220-219	تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني	48
222-221	تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث	49
226-224	تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع	50
227	تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخامس	51
230	اختبار T للعينة الواحدة للفرضية الأولى	52
231	اختبار T للعينة الواحدة للفرضية الثانية	53
232	اختبار T للعينة الواحدة للفرضية الثالثة	54
233	اختبار T للعينة الواحدة للفرضية الرابعة	55

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	258
02	الاستبيان	257-249
03	جداول تحليل البيانات الشخصية	278-259
04	جداول معامل الثبات والصدق	297-278
05	جداول المتوسطات الحسابية	300-297

مقدمة عامة

يكتسي البحث العلمي اليوم اهتماما بالغاً على الصعيد الدولي والأممي كونه حاضنة استراتيجية للتنمية والتطوير، فلذلك سخرت لأجله الميزانيات والإمكانات وشتى الموارد المادية والبشرية، للنهوض بمقدرات الدول والتحكم في التكنولوجيا، ومجابهة التحديات عن طريق رسم السياسات والاستراتيجيات بعيدة المدى، من خلال استحداث هيئات مختصة تضم نخبة الكفاءات من الباحثين، والعلماء، والأكاديميين والمهندسين والتقنيين، في تخصصات مختلفة، فعمدت كثير من الدول إلى الاستثمار في البحث العلمي على غرار الاستثمار في التعليم العالي، كونهما كلاهما يسند الآخر ويكمّله، ولأجل هذا فقد كان موضوع البحث العلمي على رأس أولويات الدول المتقدمة في شكل هيئات سيادية ورسمية، تتمثل في مراكز بحث علمي، أو وكالات علمية، أو مراكز دراسات استراتيجية، وفي كل المواضيع ذات الأهمية العلمية الكبرى، وهذه المؤسسات بدورها يكون لها مخرجات علمية وأكاديمية، تعمل على رسم خارطة طريق، أو دراسات استشرافية، أو براءات اختراع وتطوير تكنولوجيا، في كل المجالات كونها تضم نخبة من الباحثين والمختصين المتصدين لطليعة البحث العلمي في سياق رسمي وتحت وصاية ودعم الدول؛

وقد كانت الجزائر بعد الاستقلال قد بدأت تتوجه تدريجياً إلى المضي في استحداث هيئات علمية كمراكز البحث العلمي أو مخابر البحث أو الوكالات الموضوعاتية، وقد مرت هذه الهيئات بمحطات للتطوير والتصويب سواء في الجانب القانوني، أو الجانب العلمي، أو الجانب المؤسسي والإداري، منذ سنوات الستينات إلى يومنا هذا؛

ولعل من أبرز هذه الهيئات هي مراكز البحث العلمي، والتي من صميم مهامها اضطلاع الكفاءات فيها بالبحث والتطوير والدراسات العلمية المعمقة، وبرامج الابتكار والاختراعات، وخلق مشاريع البحث الوطنية، وربط شراكات واتفاقيات علمية مع كل الهيئات المختصة محلياً وخارج الوطن، بالإضافة إلى تنظيم الملتقيات والندوات والأيام الدراسية وطنياً ودولياً، والانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وخلق مشاريع منتجة وتسييرها والاستفادة منها مادياً على الصعيد المؤسسي والوطني، والمؤكد أن هذه المؤسسات تتم إدارتها من طرف كفاءات وازنة في شتى التخصصات، لأن لها مخرجات أكاديمية علمية من إنجاز دكاترة باحثين يسيرون منظومة البحث العلمي بفعالية، بالإضافة إلى مستخدمي دعم البحث من مهندسين وإداريين وتقنيين وأعوان لهم بالغ الأثر ضمن بيئة البحث، وتجدر الإشارة إلى أنه تسخر لهذه المنشآت العلمية ميزانيات معتبرة، على غرار ميزانية التسيير، وميزانية الاستثمار، وميزانية التحويل، وميزانية التخصيص الخاص للبحث العلمي، والتي تتطلب وقوف الباحثين على رصد مشاريع بحث وطنية، تسعى لخلق حلول لكثير من الإشكالات المطروحة، والاستشراف العلمي المدرّوس لمجابهة مختلف التحديات، فضلاً عن ذلك أن هذه المؤسسات العمومية تتطلب مسيرين أكفاء يضطلعون

بإدارة الكفاءات حسب كل مؤسسة ودواعي البحث فيها من ذوي الكفاءات المثبتة أيضا ، غير أن تحقيق الأهداف في مختلف مراكز البحث العلمي متفاوت من مؤسسة لأخرى لاعتبارات متعددة منها ما هو متعلق بنمط التوظيف، ومنها ما هو متعلق بسبل التنمية والتطوير أو جوانب الدعم وسياسات التمويل ، أو ما يتعلق بالعمل الجماعي التشاركي، ضمن إطار علمي وإداري مع الأخذ بعين الاعتبار أيضا أن هذه المؤسسات قطاعية وكل منها ذات طابع وطني، ولها تخصص مختلف عن مثيلاتها ، وتنشق عنها أيضا مؤسسات فرعية ومحطات ووحدات تابعة لها، وكل منها ينفرد بهيكل إداري خاص يتميز به، وفق تخصص المركز الوارد في القرارات الإنشائية أو التشريعات واللوائح التنظيمية لهذه الهيئات، والتي تبقى الدولة تطمح إلى تعزيز دورها وتوسيع أهدافها والاستفادة من كفاءاتها في شتى الميادين .

إشكالية الدراسة:

وعطفا على ما تقدم ذكره يمكننا أن نطرح إشكالية الدراسة التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم إدارة الكفاءات في فعالية مراكز البحث العلمي في الجزائر؟

ومن الإشكالية المتاحة لهذه الدراسة يمكننا أن نستنبط ونطرح جملة من التساؤلات الفرعية التي تصب كلها في الإجابة على إشكالية الدراسة، والتي هي كالتالي:

1- كيف يمكن أن تساهم عملية استقطاب وتوظيف الكفاءات في تحقيق أهداف مراكز البحث العلمي؟

2- كيف يمكن أن تساهم عملية تنمية وتطوير الكفاءات من أساتذة باحثين ومستخدمي دعم البحث في فعالية مراكز البحث العلمي؟

3- ما هي الاستراتيجيات المتخذة لدعم وتمويل مراكز البحث العلمي من خلال منشآتها ومشاريعها البحثية لتحقيق الأهداف المسطرة في الجزائر؟

4- ما مدى تأثير أساليب الإدارة المعاصرة بمراكز البحث العلمي على تعزيز فعاليتها ومخرجاتها ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تساهم إدارة الكفاءات غالبا في تعزيز وفعالية مخرجات مراكز البحث العلمي .

الفرضيات الفرعية:

1/ تشكل عملية توظيف الكفاءات الفاعلة رأس المال البشري الذي يسهم بفعالية في تحقيق أهداف مراكز البحث العلمي في الجزائر

2/ تساهم عملية تنمية وتطوير الكفاءات في تحقيق فعالية مراكز البحث العلمي في الجزائر

3/ تساهم استراتيجية دعم وتمويل مراكز البحث العلمي من خلال كفاءاتها في تحقيق الأهداف المسطرة لهاته الهيئات

4/ يعمل تطبيق وممارسة الكفاءات بمراكز البحث العلمي لأساليب الإدارة المعاصرة على تعزيز وفعالية مخرجاتها

أهمية الدراسة:

تكتسي دراسة موضوع إدارة الكفاءات بالغ الأهمية خاصة حينما يتعلق موضوع الدراسة بمؤسسات لها طابع تسييري علمي وأكاديمي، لكونها تستقطب النخبة من ذوي المستويات العليا من الباحثين ومستخدمي دعم البحث، بالإضافة إلى النمط الخاص الذي يجب أن تدير عليه مؤسسات كمراكز البحث العلمي، على اعتبار أنها ذات بعد استراتيجي وذات طابع علمي وتكنولوجي، لذلك تكمن الأهمية الكبرى في جملة من النقاط التالية:

- الوقوف على توضيح مستوى الكفاءات وكيفية إدارتها في المؤسسات العمومية في ظل الإدارة الحديثة
- معرفة ودراسة أساليب إدارة الكفاءات مع واقع الممارسة في مراكز البحث العلمي
- أهمية مراكز البحث العلمي كمؤسسات يمكن أن تكون مخرجاتها فاعلة في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- المساهمة في تقديم الدراسات الاستشرافية والأبحاث لمختلف هيئات الدولة
- مساهمة مخرجات مراكز البحث العلمي في اتخاذ وصناعة القرار
- مدى تأثير سياسات الدعم والتمويل على مخرجات هذه المؤسسات الاستراتيجية
- التأكيد على تعزيز الاهتمام بمراكز البحث العلمي وجعلها مؤسسات علمية منتجة وذات فعالية على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي
- تعتبر مراكز البحث مؤسسات للتطوير التكنولوجي من خلال إنشاء وتشيد مراكز بحث جديدة ومتعددة في مختلف التخصصات ووفق توازنات إقليمية

أهداف الدراسة:

لقد كان لهذه الدراسة جملة من الأهداف التي تضاف على دراسات سابقة تتعلق ب توضيح أساليب إدارة الكفاءات من جهة و مراكز البحث العلمي وأهدافها على الصعيد الوطني والدولي من جهة أخرى، من خلال الوقوف على مختلف الأهداف الاستراتيجية للبحث العلمي عموماً أو كمؤسسات للبحث العلمي كالجوامع ومخابر البحث فيها، وكذا تشخيص طرق العمل بها وكيفية إدارة الكفاءات فيها، وللوقوف على هذه الدراسة فقد كانت لها جملة من الأهداف التي تصب في متغيرات الدراسة نحاول سردها كما يلي :

- التعريف بأساليب إدارة الكفاءات والأبعاد المرتبطة بها كالتوظيف والتدريب والتقييم
- توضيح العلاقة التي تربط بين المقاربات لإدارة الكفاءات وإدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية
- توضيح عوامل الارتباط التي تجمع بين إدارة الكفاءات من جهة وأساليب القيادة والرضا الوظيفي من جهة أخرى لاسيما في المؤسسات البحثية.
- تبيان مدى ارتباط إدارة الكفاءات مع إدارة المعرفة من خلال علاقة التكامل والتطوير
- التعريف بمراكز البحث العلمي كهيئات عمومية وتصنيفها
- معرفة الأهداف المرجوة من إنشاء مراكز البحث العلمي في الجزائر
- التركيز على توضيح التنظيم الداخلي لمراكز البحث العلمي وتسييرها المالي والإداري
- معرفة سياسة التمويل من خلال مختلف الميزانيات الممنوحة لمراكز البحث العلمي بالتفصيل وكيفية تنفيذها
- مدى تأثير ممارسة أساليب الإدارة المعاصر بمراكز البحث العلمي من خلال مخرجاتها
- إظهار مختلف المعوقات والصعوبات التي تحول دون نجاح وتطور مراكز البحث العلمي في الجزائر
- محاولة دراسة العلاقة متعددة الدلالات بين إدارة الكفاءات من الباحثين وفعالية مراكز البحث العلمي من خلال مخرجاتها

مبررات اختيار الموضوع:

هنالك جملة من المبررات الواقعية والعلمية والموضوعية التي أدت لاختيار الموضوع وجعله محل اهتمام للأسباب التالية:

- عدم وجود دراسات سابقة كافية حول مراكز البحث العلمي كمؤسسات عمومية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

- تعد مراكز البحث من المؤسسات العمومية التي بدأ انتشارها في السنوات الأخيرة وما تتطلبه ضمن عملية التسيير ، لذلك يجب دراستها من مختلف الزوايا
- إثراء الدراسات الأكاديمية بموضوع إدارة الكفاءات بمراكز البحث العلمي، وذلك بسبب قلة الدراسات النظرية في هذا الموضوع تحديدا وكذا الدراسات التطبيقية، بالنظر إلى حداثة هذه المؤسسات في الجزائر وأهمية مخرجاتها في المستقبل
- محاولة الاطلاع على كفاءات أساليب تسيير مراكز البحث العلمي في كل مستوياتها إداريا وعلميا وتشخيص طرق التسيير ضمن أساليب إدارة الكفاءات ومدى مواكبتها للإدارة المعاصرة في الجزائر
- توضيح وإظهار مختلف المعوقات والصعوبات التي تعوق أداء الكفاءات بمراكز البحث العلمي في الجزائر
- أهمية هذه المؤسسات في إظهار فاعلية البحث العلمي ومدى تجسيد مظاهر إدارة الابتكار وإدارة المعرفة وإدارة التميز من خلال الكفاءات التي تعمل بها

حدود الدراسة:

تم تحديد حدود هذه الدراسة من خلال محاولة إرساء منهجية البحث العلمي، وذلك لتفادي كل أشكال الخروج عن الموضوع، والتحلي بالموضوعية في تفكيك وتحليل موضوع الدراسة والتحكم في إشكالية الموضوع وإبراز متطلبات دراسة هذه الإشكالية من خلال الفرضيات المقترحة ومحاولة دراستها وتحليلها والإجابة عليها، وعطفا عليه اعتمدنا على حدود الدراسة التالية:

أ- الحدود البشرية :

تطلبت هذه الدراسة دراسة نظرية وتطبيقية للوصول إلى دراسات تفضي إلى الإجابة على مختلف فرضيات الدراسة من خلال اختبارها، لذلك اعتمدنا على دراسة مسحية على عينات من الباحثين بمراكز البحث العلمي والذين بلغ عددهم 1885 باحث على المستوى الوطني مع بداية الدراسة ، ليصل عددهم إلى 2222 باحث خلال سنة 2026 موزعين على 32 مركز بحث علمي منها 19 مركزا تابعا لوزارة التعليم العالي و 13 مركزا تابعة لقطاعات مختلفة

ب- الحدود المكانية :

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة ودراسة الفرضيات ومحاولة تحليل المتغيرات قمنا بدراسة ميدانية اشتملت على مراكز البحث العلمي 32 مركزا الموزعة على مختلف أنحاء الوطن ومدى تطورها إلى غاية نهاية سنة 2024، وذلك من خلال دراسة مسحية شاملة، فمنها ما هو تابع لوزارة التعليم العالي تقدر ب 19 مركزا ومنها ما هو تابع لقطاعات أخرى تقدر ب 13 مركزا مع التأكيد على أنها متعددة الاختصاصات، وعلى اعتبارها كلها مصنفة كمؤسسات عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي،

الحدود الزمانية :

تناولت هذه الدراسة موضع ممارسة أساليب إدارة الكفاءات وأثرها على مخرجات مراكز البحث العلمي في الجزائر وقد جاء في هذه الدراسة سياق زمني معين من خلال تقديم إحصائيات وأرقام حول تطور قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وتطور مراكز البحث العلمي على اعتبار أن قطاع البحث العلمي وخاصة مراكز البحث العلمي كانت تابعة للجامعة في فترات سابقة ، وعطفا عليه فقد كان الإطار الزمني للدراسة ما بين 1962 و نهاية 2024 ، كونها تزامنت مع إجراء هذه الدراسة

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تمشيا مع متطلبات هذه الدراسة تم الاعتماد أيضا على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظواهر كما هي في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ، ويعبر عنها كميا من خلال وصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، أو كيفيا من خلال وصف الظواهر رقميا ، ووصف حجمها أو مدى ارتباطها بظواهر أخرى عن طريق المسح الميداني من خلال مجتمع الدراسة والذي هو مختلف الباحثين من رتب مختلفة الذين يعملون بمراكز البحث العلمي عبر تراب الوطن ، لذلك فقد كانت أدوات البحث المساعدة في هذه الدراسة هي الملاحظة والمقابلة والوثائق الداخلية للإدارات والتقارير الصادرة عن الوزارات ، ومختلف الإحصائيات الرسمية، وكذا كل التعليمات والمناشير الوزارية المحينة ذات الصلة ، وبناء عليه فقد قمنا بتصميم استبيان تم توجيهه إلى 202 من الباحثين الذين يزاولون عملهم بمراكز البحث العلمي ومن مختلف الرتب، والذي أفضى إلى تحليل نتائج متعددة ، وذلك باستخدام أدوات الحزمة الإحصائية لنظام SPSS ، والذي يساهم في تفكيك وتحليل النتائج وفق إحصائيات ونسب تظهر نتائج الفرضيات التي تصب في مدى تأثير وفعالية إدارة الكفاءات على مراكز البحث العلمي في الجزائر ؛

كما تطلبت الدراسة ضرورة الاعتماد على مناهج علمية مختلفة تهدف إلى دراسة وتحليل واختبار الفرضيات المطروحة من خلال تشخيص الظاهرة في ضوء متغيرات الدراسة واستخلاص مدى صحة هذه الفرضيات من

خلال الاعتماد على المنهج الاستقرائي والذي تطلب ضرورة الاعتماد على مسح مكتبي موسع ومتعدد للوصول إلى أوسع نطاق للبيانات من أجل التعمق في هذه الدراسة، والتي شملت مجلدات ، وكتب ، ومراجع متنوعة ، و مطبوعات جامعية ، ورسائل ماجستير ، وأطروحات دكتوراه ، ومقالات علمية في مجالات محكمة وطنية ودولية ، ومداخلات علمية في ملتقيات وطنية ودولية ، ومناشير وتعليمات وزارية ، وجرائد رسمية وقوانين ، ومواقع انترنت ، وتقارير صادرة عن هيئات وإدارات ، وذلك بغية إثراء الجانب التحليلي بشكل موسع ويتناول بتفصيل متغيرات الدراسة ومقتضياتها ؛

هيكل الدراسة :

بغية الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة فقد اشتملت الدراسة على أربعة فصول ، ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي وقد كانت مهيكلة على النحو التالي:

الفصل الأول : قد تم عنونة الفصل الأول "بالإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات وأبعادها" وبناء عليه فقد تناول الفصل الأول متغير إدارة الكفاءات ، حيث تم التطرق في البداية مدلول الكفاءة وأبعادها ومستوياتها ، بالإضافة إلى أنماط وأنواع الكفاءات والتمييز بين أنماطها وأهدافها والتفريق بين المفاهيم المتشابهة المتعلقة بمفهوم الإدارة بالكفاءات ، ومفاهيم وإدارة الكفاءات ، وكذا مفاهيم تسيير الكفاءات ، ليتم بعدها التطرق لتطبيقات الإدارة بالكفاءات موضوع الدراسة وأهميتها ومختلف سياقاتها ، ثم تم التطرق بإسهاب لإدارة الكفاءات ومدى ارتباطها بالمقاربات النظرية للإدارة الاستراتيجية من خلال تقديم مختلف التوجهات الفكرية والمدارس الاستراتيجية ، كما تطرق الفصل إلى العلاقة التي تربط بين إدارة الكفاءات من جهة وإدارة الموارد البشرية مع التركيز على البعد الوظيفي الذي اشتمل على تحليل وتوصيف الوظائف لاسيما تناول موضوع توظيف الكفاءات وأطره الفكرية والنظرية ومتطلباته كالاستقطاب والاختيار والتعيين ، كما أن الباحث كانت له رؤية خاصة حول ضرورة التطرق إلى موضوع القيادة كونه له صلة وثيقة بإدارة الكفاءات وتبيان المقاربات والمدارس الفكرية لها بتفصيل يتماهى مع موضوع الدراسة ، كما أن الإطار المفاهيمي للفصل كان يأخذنا إلى ارتباط موضوع إدارة الكفاءات بالرضا الوظيفي أيضا وتمييز مختلف المدارس التي تناولته وأهميته وأهدافه التي تربطه بموضوع إدارة الكفاءات والإطار التنظيمي عموما ، لأن موضوع إدارة الكفاءات له خلفيات وزوايا كثيرة كان لابد من رصد تلك العلاقة الترابطية بمختلف المواضيع ضمن إطار تعريفي ومفاهيمي ، وهذا تمهيدا للدخول إلى الفصل الثاني .

الفصل الثاني : قد كان عنوان الفصل الثاني " استراتيجيات وآليات تنمية وتطوير إدارة الكفاءات" حيث تم التطرق إلى المفاهيم العامة التي يجب التمييز بينها ، ويتعلق الأمر بالتدريب والتكوين والتعليم والتطوير ، ليتم بعدها

التوسع في مفاهيم التدريب وأهميته وأنواعه ، ومختلف مقارباته مع التركيز على أهدافه الاستراتيجية وأساليبه الجديدة ، ثم تم بعدها التطرق إلى موضوع التكوين كونه موضوع مهم ومرتبطة بإدارة الكفاءات وكذا بمراكز البحث العلمي ، وذلك بتوضيح أهدافه ومجالاته ومستوياته ومدى تأثيره في المنظمات ، وقد اقتضت الضرورة أيضا في تناول موضوع التنمية والتطوير إلى تبيان موضوع تقييم الأداء وإظهار خصائصه وأساليبه والطرق الحديثة له لاسيما فعاليته في نطاق إدارة الكفاءات، كما أن موضوع نظام التعويضات والتحفيز والعوائد والأجور من المواضيع ذات الأهمية الكبرى والتي لها ارتباط وثيق بدعم وتطوير الكفاءات فقد تم التطرق إليها بتفصيل يبين أهميتها وأبعادها الفلسفية وتأثيرها الفعلي في المتغير المستقل للدراسة ؛

ومما يجب التنويه إليه أن الباحث لم يهمل دور إدارة المعرفة وارتباطها الوثيق بموضوع الدراسة في كل متغيراته لذلك تم التطرق إليها في مختلف جوانبها وتأثيراتها ، ثم ليتم التطرق في نهاية الفصل إلى أسس التحول بين التفكير التنظيمي القديم والتفكير التنظيمي الجديد ومختلف الفروقات بينهما

الفصل الثالث : تناول هذا الفصل عنوان "مراكز البحث العلمي في الجزائر" والذي هو المتغير التابع لموضوع الدراسة ، والذي يعتبر موضوعا له جوانب تطل مقاربات فكرية كثيرة وجوانب تقنية وفنية ، فقد تم في البداية التطرق إلى ضرورة التعريف بأهم مراكز البحث العلمي في العالم ، كما تم التطرق إلى أهم عشر مراكز بحث في الولاية المتحدة الأمريكية كونها أكبر بلد يحوي مراكز بحث علمي في العالم ، ليتم بعدها التطرق إلى السياق التاريخي لتطور قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر وأهم المراحل التي مر بها ، على اعتبار أن مراكز البحث العلمي كانت في محطات تاريخية وقانونية مندمجة مع قطاع التعليم العالي ، وعليه فقد تم التطرق إلى مختلف الإحصائيات التفصيلية لكل مقومات قطاع التعليم العالي وقطاع البحث العلمي من سنة 1962 إلى غاية نهاية 2024 ، ليتم بعدها التطرق بالتفصيل لكل جوانب نشأة مراكز البحث العلمي في الجزائر وتطورها من الاستقلال إلى يومنا هذا ، وكذا تفاصيل تسييرها المالي والإداري قانونيا وتقنيا والتدقيق في الفروق بينها وبين التعليم العالي ، مع توضيح مختلف المعوقات التي تحول دون تطورهما ، كما أن تناول الموضوع تطلب ضرورة ربطه بإدارة الكفاءات ومدى أثرها على فعالية هذه الهيئات ، فقد تم التطرق إلى تأثير الإدارة المعاصرة على الكفاءات التي تعمل بمراكز البحث العلمي ، على اعتبارها هيئات ذات بعد استراتيجي قومي ، وعليه تم توضيح مدى تأثير مقاربات إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز وخصوصا إدارة الابتكار على إدارة الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي في الجزائر

الفصل الرابع : هو عبارة عن دراسة ميدانية مسحية لمختلف مراكز البحث في الجزائر، فقد كانت الدراسة قد اعتمدت على تصميم استبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي بغية التحليل الإحصائي والوصفي والاستدلالي

لإثبات أثر إدارة الكفاءات على فعالية مراكز البحث العلمي من خلال برنامج SPSS وبرنامج EXCEL وذلك لقياس واختبار الفرضيات وتحليل النتائج من خلال الاعتماد على التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعامل ألفا كرونباخ ، والصدق الظاهري ، والاتساق الداخلي ، واختبار التوزيع الطبيعي وقد قدمت الدراسة اختبارا تفصيليا لكل الفرضيات التي تم إثبات صحتها جميعا في الأرقام والإحصائيات المقدمة ، كما تناول الفصل النتائج المتوصل إليها ، وأهم الاقتراحات والتوصيات التي قد تساهم في تنوير قطاع البحث ، وتثري المنتج العلمي الأكاديمي ، بالإضافة إلى آفاق الدراسة ومختلف الزوايا التي يمكن أن تشملها.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة :

- **إدارة الكفاءات :** هي مجموع الجهود والأنشطة التي تعمل على الاستثمار الأمثل للمهارات والفنيات والقدرات الفردية والجماعية للأفراد العاملين عن طريق تحفيزهم ودعمهم والحفاظة عليهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة

- **مراكز البحث العلمي :** هي عبارة عن مؤسسات ذات صبغة علمية وتكنولوجية تعنى بالبحث العلمي الأكاديمي والتطوير التكنولوجي في مختلف التخصصات والمجالات ، يعمل بها نخبة من العلماء و الباحثين والخبراء والمهندسين والإداريين المتخصصين ، وتقدم الدراسات الاستراتيجية والأبحاث ، والاستشراف لمختلف القضايا التي تساهم وتساعد على السياسة العامة للدولة واتخاذ القرارات

- **التعليم العالي :** هو عبارة عن مؤسسات متخصصة تصنف كمؤسسات ذات طابع إداري وثقافي وعلمي ، تقدم تكويننا علميا بيداغوجيا عالي المستوى، ما بعد الحصول على شهادة البكالوريا، لمختلف الأطوار التكوينية لمنح شهادات عالية كالليسانس والماستر والدكتوراه ضمن نظام ل.م.د ، أو شهادات الليسانس والمهندس والدراسات العليا والماجستير والدكتوراه للنظام الكلاسيكي العادي

- **الإدارة المعاصرة :** هي استعمال مختلف الأساليب المعاصرة في تطوير العمل الإداري وتعزيزه كإدارة الجودة الشاملة أو الإدارة الاستراتيجية أو إدارة المعرفة أو إدارة التميز من أجل مواكبة ومواءمة التطور التكنولوجي الحاصل لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال

- **التطوير التكنولوجي :** هو عملية تحسين وترقية المعارف والتقنيات والأدوات ومختلف البرمجيات والاختراعات إلى مستويات راقية ومتميزة وذات جودة ودقة وفعالية لتلبية الاحتياجات وتحقيق الغايات لمختلف المؤسسات أو الهيئات ذات الطابع التكنولوجي

- **الفعالية** : هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الموارد المتوفرة والوسائل المتاحة بأقل التكاليف الممكنة

إدارة الابتكار: هي عملية إدارية قابلة للقياس ناتجة عن عمل متراكم ومتجدد وفيه إبداع يؤدي إلى تقدم كبير يتوج بتحقيق الهدف التكنولوجي

الدراسات السابقة :

تناولت عديد من الدراسات موضوع إدارة الكفاءات ، لكن من زوايا مختلفة سواء تعلق الأمر بالتعليم العالي والبحث العلمي أو في مواضيع أخرى مقارنة ونذكر منها:

1- **دراسة كيلي 2004** ، تمثلت هذه الدراسة في أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة Northcentral بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد كانت هذه الأطروحة بعنوان " البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية إدارة المعرفة في تحسين واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم الجامعي " وقد كانت إشكالية الدراسة بالترجمة التقريبية: **إلى أي مدى يمكن أن يساهم البحث الجامعي ويساعد من خلال إدارة المعرفة في تطوير وتحسين اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي ؟** حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى فاعلية وتأثير تطبيق أساليب إدارة المعرفة في التأثير الكبير على عملية التخطيط لاتخاذ القرار في مؤسسات مختلفة للتعليم الجامعي والبحث العلمي في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد اعتمد الباحث على استخدام اختبار وتصميم غير تجريبي من خلال تقديم أسئلة للدراسة ، من خلال اختيار مسؤولين للبحث الجامعي في 450 مؤسسة وقد كان الاختيار عشوائيا خلال هذه الدراسة الميدانية، وقد خلصت الدراسة لجملة من النتائج والتي تسرد كالتالي: الأثر الواضح والفعال بين البرنامج الرسمي لإدارة المعرفة وأثره على التعليم التنظيمي المؤسسي، وأن ممارسات مؤسسات التعليم العالي لإدارة المعرفة كانت من خلال هيئات البحث الجامعي، كما أن البنية التحتية القوية التي سخرتها ووفرتها مؤسسات التعليم العالي من مختلف النظم والأجهزة ضاعفت من فرص الأفراد في المشاركة المعرفية والتي أدت إلى المضي بعيدا في تعزيز تطوير عملية التخطيط لاتخاذ القرار.

2- **دراسة مقدود وهيبة 2015** ، هذه الدراسة هي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوقرة بومرداس ، وقد كانت هذه الأطروحة بعنوان " أسلوب إدارة الكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة - دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال في الجزائر " ، وقد تناولت الدراسة الإشكالية التالية: **ما مدى مساهمة أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه ومدخل إداري جديد في بناء مزايا تنافسية للمنظمة الاقتصادية ؟** حيث هدفت هذه الدراسة إلى إظهار وتبيان مدى قيمة وأثر

المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الربحية من خلال الكفاءات الاستراتيجية التي يمكن من خلالها صناعة الفوارق بين تنافسية المؤسسات بغض النظر من الموارد الأخرى ، كما هدفت الدراسة إلى الحث على الاهتمام البالغ بالكفاءات وتطويرها كمورد أساسي وكمخزون استراتيجي لتحقيق الجودة والتميز في كل الجوانب، وقد كانت نتائج الدراسة تؤكد أن صناعة الفوارق متعلقة بالفرد ومنه فالكفاءات أصبحت موضوع شامل يتعلق بالأفراد والمجموعات داخل المنظمات وانسجامها مع البيئة التنظيمية واضطلاعها بالمهام الاستراتيجية فهذه التوليفة هي معيار للتفوق الدائم ، وهذا ما تم التماسه في الجانب التطبيقي في مؤسسة الهاتف النقال كمؤسسة عمومية اقتصادية، من خلال بلورة مفهوم إدارة الكفاءات وانسجامه مع البيئة التنظيمية لهذه المؤسسة وتناسبها طوريا مع المعيارين على حد سواء.

3- دراسة لعبد الحميد حامدي 2015 ، تمثل هذه الدراسة رسالة ماجستير صادرة عن كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة محمد خيضر بسكرة في تخصص إدارة الموارد البشرية، وعنوان هذه الدراسة هو " دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة - دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقرت ورقلة ، وقد كانت إشكالية الدراسة كالتالي : **كيف تسهم الكفاءات الوظيفية في إنجاح الاستراتيجية التنافسية لوحدة مطاحن الواحات تقرت ؟** وقد كانت لهذه الدراسة جملة من الأهداف والتي تمحورت حول التعرف على الأدوار الحقيقية لمختلف الكفاءات الفاعلة في ظل مناخ يتميز بجودة الخدمات المقدمة ، وكذا تبيان العلاقة بين رسالة المنظمة وميول الكفاءات العاملة بها لتحقيق الأهداف لكل الفواعل بها ، كما هدفت الدراسة أيضا إلى الحاجة الماسة للمؤسسات الجزائرية إلى الاهتمام بكيفيات توظيف وتدوير العناصر البشرية الكفؤة للتمكن من البقاء والاستمرار في مناخ التنافسية الكبير، وبعد الدراسة والتحليل فقد كانت نتائج الدراسة كالتالي: هنالك تغير كبير بين المفاهيم التقليدية والمفاهيم الحديثة لمفهوم الكفاءات الوظيفية ، وأن الكفاءات الوظيفية النشطة أحد أهم مقومات التميز والنجاح الوظيفي ، بالإضافة إلى أن المقاربة بالكفاءات موضوع مهم يجب أن تستوعبه القيادة في مختلف المنظمات في ظل القدرات التنافسية لهذه المنظمات ومدى امتلاكها لاستراتيجية هجومية واستراتيجية دفاعية ، ونوهت الدراسة إلى ضرورة الاستفادة من اقتصاد المعرفة لخلق فرص للنجاح مع الحفاظ على رأس المال البشري المعرفي القادر على مواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في عالم تنافسية المنظمات

4- دراسة كمال العقاب 2016، هذه الدراسة هي أطروحة دكتوراه صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 عن قسم علوم التسيير في تخصص إدارة الأعمال، وقد كان عنوان الأطروحة " دور المخابر الجامعية في انتاج المعرفة في الجزائر"، وقد كانت إشكالية الدراسة كالتالي: **ما مدى**

مساهمة مخابر البحث الجامعية في إنتاج المعرفة في الجزائر ؟ وما هي محدداتها ؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح جملة المفاهيم المتعلقة ب ماهية البحث العلمي وأهدافه وأهميته وأبعاده ، وكذا تسليط الضوء على واقع مخابر البحث الجامعية في الجزائر، وقد تناولت الدراسة دراسة ميدانية على عينة من هذه المخابر موزعة على مختلف الجامعات في الجزائر وذلك لمعرفة الإنتاج العلمي ، والكشف عن مختلف المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المخابر الجامعية في الجزائر ومحاولة وضع تصور لآليات لتنفيذ دور المخابر الجامعية في إنتاج المعرفة في الجزائر، وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي: عدم وجود استراتيجية واضحة المعالم لعمل المخابر الجامعية وذلك لعدم وضوح الأهداف التي تأسست من أجلها المخابر وافتقارها إلى وضوح المسار رغم العدد الكبير لهذه المخابر، فضلا عن غياب إدارة فاعلة لتسيير مخابر البحث وافتقارها إلى النصوص واللوائح التنظيمية، وما يتطلبه من سعي للوصول إلى التميز والجودة ، وهذا الأمر أدى إلى ركود تنموي لهذه الهيئات البحثية ، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر الشاملة

5- دراسة فلاح كريمة 2017 تمثلت هذه الدراسة في أطروحة دكتوراه في علوم التسيير صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف وقد كانت الأطروحة بعنوان " مطابقة ومعايير تكييف جودة البحث العلمي بالجامعات الجزائرية وفق مواصفات "مالكوم بالدريج" للتعليم — دراسة حالة مخابر البحث العلمي " ، وقد كانت إشكالية الدراسة كما يلي: ما درجة مساهمة معايير مالكوم بالدريج في تحسين جودة البحث العلمي في الجامعات الجزائرية ؟ وإلى أي مدى يمكن تطبيقها في مخابر البحث بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ؟ وقد تناولت هذه الدراسة بتحليل جيد التغييرات الحديثة التي حصلت بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية من خلال التغيير الكبير في الأوضاع المعرفية الجديدة وسبل تقويم الأداء، كما تناولت أيضا هذه الدراسة مدلولات سبل و آليات دعم وتجهيز أساليب وتطبيقات إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية ، والعمل على بناء طرق وكيفية لإدارة المعرفة في ظل الاتجاهات الحديثة لتحسين جودة مخرجات الجامعات الجزائرية ، وقد كانت نتائج الدراسة : تشمل مختلف التحديات التي تواجه التعليم العالي والبحث العلمي من خلال تغيير نمط التعليم ومدى مساهمته لسوق العمل، وكذا العمل الجاد نحو التوجه العام في الاستثمار في الرأس مال البشري والفكري، ومدى تعزيز أدائه وتمكنه من إدارة المعرفة وتجهيزها بالمؤسسات الجامعية، في ظل موجات التقدم والتطور خاصة من خلال مخرجات مخابر البحث، وأساليب التحسين المستمر التي يمكن أن يكون لها الأثر البالغ في تعزيز الاقتصاد الوطني

6- دراسة العبيدي عمارة 2019 ، وتتمثل هذه الدراسة في أطروحة لنيل شهادة دكتوراه من جامعة الجزائر3 من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية والتي كانت بعنوان " واقع إدارة الكفاءات بقطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر الجامعة — دراسة حالة جامعة حمة

لخضر الوادي- وقد كانت إشكالية الدراسة التي تناولها الباحث حول: ما هو واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث الجامعية ؟ وماهي التصورات المستقبلية الممثلة لذلك ؟ وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مفاهيم إدارة الكفاءات وتحليل مختلف الأساليب الإدارية التي تعتمد عليها خاصة من قبل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وفي تسيير مخابر البحث بالجامعات، كما تناولت الدراسة تبيان وتوضيح مفهوم الكفاءات والتداخل بينه وبين المصطلحات الرائجة كالمهارات والقدرات ، بالإضافة إلى أن الدراسة ركزت على تسليط الضوء على تطور قطاع التعليم العالي ومنظومة البحث العلمي وسياق التطور التاريخي الذي مر عليه القطاع عموما ، فضلا عن مختلف المقاربات العلمية في عالم التسيير وتقديم الإحصائيات التفصيلية من أرض الواقع، وتقديم بعض الآراء والرؤى المستقبلية لتعزيز مستويات الكفاءة لاسيما في مخابر البحث العلمي في الجامعة عن طريق تشخيص الاختلالات الموجودة على أرض الواقع ، وتشخيص الحلول الممكنة لتعزيز الأداء ضمن أساليب إدارة الكفاءات

7- دراسة لعمري نسيمة 2019 ، وتمثل هذه الدراسة في أطروحة دكتوراه صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات من جامعة فرحات عباس بسطيف، حيث كانت موسومة ب " نحو بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي - دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا لمجموعة من جامعات الشرق الجزائري - وقد كانت إشكالية هذه الدراسة هي "كيف يمكن بناء وتطوير نموذج فعال لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر ؟، وما هي مساهمة هذا النموذج في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية من منظور الهيئة الإدارية العليا ؟ حيث تناولت هذه الأطروحة بإسهاب ضرورة تصميم نموذج علمي وعملي لإدارة الكفاءات يتناسب مع خصوصية التعليم العالي والبحث العلمي ، كما تناولت متطلبات تطوير رأس المال البشري ، ومستويات تطبيق إدارة الكفاءات في جامعات الشرق الجزائري ، وآليات تعزيز التنافسية والجودة الأكاديمية لمؤسسات قطاع التعليم العالي ، حيث كانت لهذه الدراسة نتائج محاور مختلفة والأول متعلقة بوضعية إدارة الكفاءات من خلال وجود فجوة فعلية بيداغوجية وتنظيمية بين الواقع الموجود والمقاربة بالكفاءات وضعف آليات الاستقطاب ومحدودية البرامج التدريبية ، أما الثاني فمتعلق بصلاحية النموذج المصمم من خلال الدراسة الميدانية ومدى قدرته على تصحيح الاختلالات الهيكلية والربط بين إدارة الكفاءات وتحقيق الأهداف المرجوة ، ومما سبق تبدو الدراسة ممتازة رغم ما فيها من مأخذ، حيث أنها ركزت على التعليم العالي بمؤسساته على حساب مؤسسات البحث العلمي كمراكز البحث ، ولم تنطرق إلى عوامل التحفيز بعمق لكنها في العموم أحاطت بالموضوع بطريقة جيدة .

8- دراسة بوشليت مسعودة 2021 ، تمثل هذه الدراسة أطروحة دكتوراه في علوم التسيير من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 ، وعنوان هذه الأطروحة هو " مساهمة إدارة الكفاءات في التمكين بالمؤسسات الجزائرية ، وقد كانت إشكالية الدراسة كالتالي: **كيف تساهم إدارة الكفاءات في تحقيق التمكين ؟ وما هي حدود تلك المساهمة ؟** ، وقد هدفت هذه الدراسة في جانبها النظري إلى التطرق بالتفصيل إلى المقاربات النظرية لكل من إدارة الكفاءات والتمكين ودراسة مختلف الأساليب وتطورها ومدى تأثيرها على الممارسات في إدارة الموارد البشرية الحديثة لاسيما في موضوع كفاءات المورد البشري ، وما ينجر عنها من سلوكيات معززة للتمكين أو العكس من ذلك ، وقد تطلبت الدراسة شق ميداني تطبيقي على مؤسسة سونلغاز ، وقد كانت للدراسة التطبيقية نتائج جد مهمة أثبتت أن سونلغاز من بين المؤسسات التي تولي اهتماما بالغا للكفاءات والتي عززت نتائج الدراسة حول أن منطق الكفاءة أصبح أسلوبا ومطلباً لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفاعلة من خلال الاضطلاع بتنفيذ الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات ومنه تحقيق التمكين بمقارباته الإدارية والنفسية ، وهذا بدوره يؤدي إلى حوكمة المؤسسات وتجسيد الأساليب الحديثة وتجنب الإدارة السياسات الفاشلة وتحمل المسؤولية لكل المستويات من خلال التمكين في دواعي السلطة ولا مركزية القرار .

9- دراسة مرزوقي عبد المؤمن 2022، تمثلت هذه الدراسة في مقال علمي أكاديمي صادر عن المجلة الجزائرية للأمن الإنساني وهي مجلة محكمة صنف "ج" صادرة عن جامعة باتنة 1 (الجزائر) وتختص في البحث حول العلوم الإنسانية والاجتماعية والأمن وقد كان عنوان الدراسة " **مستوى الكفاءات الإدارية لدى مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي - دراسة حالة مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة** ، وقد كانت إشكالية هذه الدراسة هي " **ما مدى توفر الكفاءات الإدارية لدى القيادات الإدارية في مؤسسات البحث العلمي ؟** ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المستويات التنظيمية من خلال تقييم أداء المسؤولين والذي يتم بموجب الخبرة والمستوى التعليمي كعوامل قد تشكل الفارق من النواحي المهارية والفكرية والإنسانية، وقد كان للدراسة جانب ميداني وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الكفاءات متعلق بالأساس بطبيعة المنصب المشغول وبمستوى الخبرة في الميدان ، وقد تكون الخبرة مبنية على سنوات العمل أو المستوى التعليمي، أو متعلقة بأمور مهارية من خلال صقل القدرات التسييرية للأفراد ، وتعتبر هذه الدراسة جيدة بالنظر إلى حجمها ك مقال غير أن هنالك بعض المفاهيم تم لم يتم الإشارة إليها على غرار الرضا الوظيفي وعوامل التحفيز كالأجور والعوائد ، بالإضافة إلى مستويات التمويل لهذه المؤسسات وما لها من انعكاسات على أداء الكفاءات في مختلف مؤسسات البحث العلمي

- الدراسة الحالية والفجوة البحثية :

من خلال الدراسات السابقة سألقة الذكر ، نلاحظ أنها عاجلت موضوع إدارة الكفاءات من زوايا متعددة ومعقدة أحيانا ، لكن بالكلام عن إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية عموما ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي خصوصا فقد تطرقت الدراسات بإسهاب لكل زوايا الموضوع سواء تعلق الأمر بإدارة الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومدارس ومعاهد وكيفيات ممارسة أساليب إدارة الكفاءات في الشق البيداغوجي أو البحثي ، كما ركزت كثير من الدراسات على مخابر البحث العلمي كمؤسسات موجودة داخل الجامعات وكيفيات إدارتها ، ومختلف المعوقات التي تحول دون تطورها ، حيث تناولت قضايا التوظيف والاستقطاب والتدريب ومفاهيم التعليم والتكوين ، والمقاربات التسييرية المختلفة التي تربط بين إدارة الكفاءات وإدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة كمفاهيم مرتبطة ارتباطا وثيقا ببعضها ، خاصة في المستويات التسييرية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ، غير أن الفجوة التي تبدوا في الدراسات السابقة هي عدم التطرق إلى دراسة إدارة الكفاءات بمراكز البحث العلمي كمؤسسات مستقلة وتختلف جذريا عن تصنيف الجامعات ومخابر البحث ، إلا في بعض المقالات المحدودة والتي لم تتطرق إلى الموضوع في جوانبه الكبرى ، فتأتي هذه الدراسة لتبيان الفجوة والنقص الذي لم تتطرق إليه الدراسات السابقة من حيث دراسة أساليب إدارة الكفاءات وأثرها على فعالية مراكز البحث العلمي ومن حيث تصنيف وأهداف هذه المؤسسات ، ونمط التوظيف بها ومقارنتها بمثيلاتها في دول العالم المتقدم ، ومن حيث أيضا مستويات الدعم والتطوير ، والأكثر أهمية من حيث عامل التمويل كمتغير فاعل وقوي في المؤسسة وليس ككفاءات والتفريق بين دعم وتطوير الكفاءات كفرضية للبحث وبين معضلة التمويل لمراكز البحث كفرضية مختلفة تماما، بالإضافة إلى عوامل القيادة والرضا الوظيفي، والتحفيز ونظام الأجور والعوائد الذي لم يتم تناوله بالقدر الكافي ، وعلاقته بإدارة الكفاءات، وأثره أيضا في تطوير مراكز البحث العلمي ، وتأتي هذه الدراسة لتوضح أيضا حقيقة مراكز البحث العلمي في الجزائر وما تعانيه من معوقات ومشاكل تحول دون تطويرها ، واقتراح حلول من خلال إمعان النظر في الخبرات الدولية في تسيير هكذا مؤسسات ، كما ركزت الدراسة على أساليب الإدارة المعاصرة وعلاقتها بإدارة الكفاءات في مراكز البحث العلمي كالإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وبصفة خاصة إدارة الابتكار لارتباطها كلها بفعالية مراكز البحث العلمي من خلال مخرجاتها التي تبقى في الجزائر بعيدة عن الأهداف المرجوة ، مع التأكيد على الدراسة الميدانية التي تتناول عينة الباحثين الذين يعملون ب 32 مركز بحث الموزعة على التراب الوطني لتقدم دلالات إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة المختلفة وإثباتها .

صعوبات البحث :

1- نقص المراجع الكبير خاصة فيما يتعلق ب مراكز البحث العلمي كمتغير تابع للدراسة

- 2- عدم وجود دراسات سابقة بالجزائر خاصة أطروحات دكتوراه أو رسائل ماجستير حول مراكز البحث العلمي ، وعلى العكس من ذلك في إدارة الكفاءات
- 3- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية بمراكز البحث العلمي كونها كل مركز بحث يعتبر مؤسسة ذات طابع وطني وفي تخصص يختلف عن باقي المراكز في الوطن ، ومنها ما هو خاضع لقوانين قديمة في تنظيمه الإداري والمالي ومنها ما هو مؤسسة جديدة تخضع لقوانين جديدة وبالتالي هنالك اختلاف هيكلي وداخلي بين مؤسسات تخضع لنفس التصنيف وهو ما شكل عائق خاصة في الدراسة الميدانية
- 4- نقص عدد الباحثين على المستوى الوطني يصعب من الدراسة الميدانية

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات وأبعادها

تمهيد :

يكتسي موضوع إدارة الكفاءات في العالم اهتماما بالغا في أوساط المنظمات خاصة في السنوات الأخيرة ، وذلك بعد التطورات الحاصلة في المنظومة الإدارية العالمية ، حيث أن تكامل المقاربات والفلسفات وتراكمها عبر قرن من الزمان جعل من صنوف الإدارة تتغير جذريا من كلاسيكية التسيير إلى الإدارة الحديثة والمعاصرة والتي تتبنى مبدأ تعدد التخصص وسعة الاطلاع ومنهجية التوظيف والرهان على إدخال التكنولوجيا في العمل الإداري وفي التكوين المتخصص للكفاءات العاملة في حقل الإدارة في مختلف الهيئات العمومية أو الخاصة ، فالمنظور التقليدي الذي كان سائدا وفق هرمية السلطة والتخصص الوظيفي أو الرهان على الجهد المقدم من الموارد البشرية ، أصبح من ممارسات الماضي مع ظهور المنظمات العملاقة والشركات متعددة الجنسيات ومنظمات الأعمال العابرة للقارات ، فكل هذه المفاهيم جعلت من بلدان العالم الأول على غرار الولايات المتحدة واليابان تنتهج مقاربات مغايرة تماما لمفاهيم الإدارة القديمة ، وأصبحت تنتهج مفاهيم مفتوحة على كل من يقدم الأفضل للمؤسسات وإشراك الكفاءات في عملية التسيير والتركيز على التدريب الحديث والتكوين المتخصص لاسيما مع إدخال منظومات الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الحديثة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي ، فالكفاءات اليوم تغير نمطها والنظرة إليها من كفاءات نظرية إلى كفاءات تحاكي الواقع وتساهم في تطوير المؤسسات بما يتماشى مع متطلبات ومخرجات المنظمات في ظل تنافسية محدمة ولا بقاء فيها للضعفاء

المبحث الأول: مفاهيم وأنماط الكفاءات

يتطلب موضوع إدارة الكفاءات ضرورة الغوص في المفاهيم المتعددة ومختلف الأبعاد والمستويات وتحديد المقاربات والعلاقات مع كل مفاهيم الإدارة المختلفة وذلك للوصول إلى إدارة حديثة ومتوازنة حسب كل منظمة وأهدافها ومهامها

المطلب الأول: ماهية الكفاءة

الفرع الأول: مدلولات وأبعاد الكفاءات

تعريف الكفاءة:

يعرفها Mintzberg: يعرفها بأنها القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المنظمة في أي هدف تسعى إليه المنظمة¹¹

ويعرفها P. Gilbert و M. PARLIER: بأنها مجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما²

وتعرف الكفاءة بأنها: مجمل الاستعدادات والمعارف لدى فرد في ميادين مختلفة³

كما تعرف بأنها: بيانات للسلوكيات يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات⁴

حسب (Gary Hamel et prolahad): يرى بأن الكفاءة فكرة جد واسعة، يمكن أن تأخذ عدة تعاريف من مؤسسة لأخرى حسب متطلباتها، حيث يرى بأن الكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات التي تسمح بالتحكم في التكنولوجيا⁵، ولكي يكون العامل كفء يجب أن يتميز بما يلي:

- أن تكون كفاءته تلحق ميزة لدى الزبائن وتحقق ميزة تنافسية للمنظمة
- أن تكون كفاءة العامل لا مثيل لها في السوق
- أن تتميز كفاءة العامل بالمرونة، بمعنى أنه قادر على خلق ونتاج سلع وتقديم خدمات جديدة وبصورة جذرية

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص227

² Cécile Déjoux, les compétences au cours de l'entreprise, édition d'organisation paris, 2001, p 141

³ محمود عبد الرحمن، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص63

⁴ Levy Leboyer, la gestion des compétences, édition d'organisation, paris, 1996, p 42

⁵ Hervé serieyse, ressource humaine déployer la stratégie, 1998, p 78

- أن تكون الكفاءة لا مثيل لها في الميدان التنافسي ومدى قدرة الإمام، أي خلق مكانة وقيمة للمنظمة وذات مستوى عالي يميزها عن باقي المنظمات
- أن يتمتع العامل بقوة التأقلم مع البيئات المختلفة جغرافيا وتنظيميا
- الكفاءة عند Dtribarne¹: يرى أن للكفاءة أوجه متعددة وركز على ثلاثة أصناف والتي هي على وجه الخصوص:

- 1- كفاءة التقليد: وهي مدى المقدرة على التقليد وإنتاج السلع والخدمات الجديدة أو بمعنى أدق من خلال القدرة على التنفيذ والإنتاج المكرر وفقا لإجراءات خاصة تم إعدادها مسبقا
 - 2- كفاءة التغيير: وهي القدرة على التحول على التحول من وضعية وحالة معينة إلى وضعية وحالة أخرى تماما ضمن وضعيات غير متوقعة مع ضرورة القدرة على التكيف والاندماج
 - 3- كفاءة الاختراع: بمعنى القدرة على التجديد والاختراع المستمر لمواجهة السلع البديلة أي إمكانية تقديم سلة منتوجات وخدمات جديدة وصعبة التقليد من خلال عمليات البحث والتطوير
- ومما سبق يمكن أن تتجسد الكفاءة من خلال:²

- * معرفة كيفية التعبئة: أي قدرة العامل على تشغيل المعارف بالطرق المناسبة ووفق الظروف الملائمة
- * معرفة كيفية التنسيق: أي قدرة العامل على كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها من خلال القدرة على اختيار الكفاءة المناسبة فنيا وسلوكيا
- * معرفة كيفية التحويل: وهي مدى قابلية الكفاءات على التحويل والتكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط
- * كفاءة لها دراية فنية معترف بها ومجربة: وهي التي يكون لها مصداقية في محيطها وقابلة للامتحان على أرض الواقع، وخاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف
- ويبقى للكفاءة مجموعة من المؤثرات التي تتحكم بها خارج الأطر العامة نلخصها في الآتي:

¹ Hervé serieyse , Ressource humaine déployer la stratégie , 1998 , p 78

² زهبة موساوي ، خديجة خالدي ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005 ، ص 176

- أ- **القوانين والنظم** : أي أن الكلام العام عن الكفاءة في بلد إفريقي ليس نفسه في اليابان فقد تكون الأنظمة أو القوانين التي تسير هذه الأنظمة مختلفة جذريا عن بعضها
- ب- **البيئة العامة للعمل** : يتعلق الأمر ببيئة مساعدة على العمل والإبداع ، أو بيئة قاتلة وينعدم فيها الأمن والسلامة المهنية أو من خلال النزاعات والحروب الإقليمية
- ج- **الفساد** : انتشار الفساد في الدولة عموما هو نقيض الكفاءة بل يكرس المحسوبية والرشوة وتغييب النزاهة
- د- **العدالة** : بالمفهوم العام "العدل أساس الملك" ، فسطوة العدالة تؤدي إلى إظهار الحق وتغليب الكفاءة على الرداءة

مستويات الكفاءة وأبعادها:

يعد تصنيف مستويات الكفاءة مختلفا فيه على اعتبار موضوع الكفاءة قد يشمل مستويات كثيرة ، سواء تعلق الأمر بالأشخاص أو المؤسسات، فالكفاءة كلمة قد تتقاسمها مواضيع مختلفة ومحاور متعددة يمكن أن توصف بالكفاءة وذلك حسب المصنف وحسب متغيرات الكفاءة ذاتها وحسب أيضا نخط القيادة والذكاء العاطفي لهوية المصنف، لذلك يختلف الباحثون في وضع تصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرز التصنيفات تصنفها وفقا لثلاث مستويات حسب (celile dejoux) وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق المستويات التنظيمية

1- الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية:

أولا - مستوى الكفاءة الفردية:

حسب Celile Dejoux هي مجموعة خاصة مستقرة ومهيكلية من الدراسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يتم اكتسابها بالتكوين والخبرات

ويمكن القول إن الكفاءة الفردية هي مزيج من المكتسبات الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد من جملة القيم الاجتماعية والمعارف والاستطلاعات والقدرات والرصيد العلمي والسلوكيات وهذه التوليفة يمكن أن تظهر في ميدان العمل، والمنظمة كفيلة باكتشاف هذه القدرات والاستفادة منها ويمكن أن نذكر من نماذج هذه الكفاءات ما يلي:

- كفاءة فردية تعليمية
- كفاءة فردية ذات طابع خفي

- كفاءة فردية ذات منفعة اقتصادية
- كفاءة فردية ذات تكوين اجتماعي
- كفاءة فردية لها طابع عملي
- كفاءة فردية هي أساس للعمل
- كفاءة فردية تنسيقية
- كفاءة فردية تعتبر أساس مستمر¹

وكل هذه الكفاءات لا يمكن أن يكون لها صدى ما لم تكن مشفوعة بالرغبة والمهارة والسلامة البدنية والذهنية ، وما لم تكن لها حاضنة في شكل منظمة أو مؤسسة أو هيئة أو جمعية أو نادي ، وتكون مبنية على أسس وضوابط متعلقة بنوعية نشاط هذه المؤسسات ، وتكون أبعد ما يكون عن النزعات القبلية أو الجهوية أو بصيغة أخرى العنصرية ، خاصة في بيئات العمل التي تكون متعددة الكفاءات من مختلف الأقطار والأوطان والتي تتطلب نكران للذات وتقبل الآخر

ثانيا: مستوى الكفاءات الجماعية:

المؤسسات اليوم تبني إطار العمل الجماعي وبنية فرق العمل من خلال خلق جو تفاعلي ولغة مشتركة تسهل عملية الاتصال التنظيمي، وكذلك تسهم في ترسيخ التعاون والتقليص من الصراعات داخل المؤسسة ومع انتشار التكنولوجيا في كل المجالات جعل من موضوع الكفاءة البشرية ينتج عنه الزيادة في الجودة الشاملة والعالية وأصبحت الكفاءة الفردية أو الجماعة مرهونة في كثير من الحالات بمستوى التحكم في التكنولوجيا والدقة في التنفيذ

بناء الكفاءات الفردية أو الجماعية يتطلب جملة من الشروط يمكن تلخيصها فيما يلي :²

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين؛ وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات

¹ كمال منصور، وسماح صولح ، تفسير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة ، العدد 7 ، 2010، ص51.

² Le Boterf G, L'ingénierie des compétences, Les édition, 2000, p ,123-131

- إيجاد علاقات تضامن والمحافظة عليها؛

- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات العملية وتأمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

- خلق بيئة مناسبة تتميز بالاستقرار وتوفير وسائل العمل ، وبيئة خارجية مناسبة لطبيعة العمل

2 - الكفاءات التنظيمية والاستراتيجية:

أولاً - الكفاءات التنظيمية: يمكن تعريف الكفاءة التنظيمية من خلال جملة من الأبعاد¹

1- قاعدة المعرفة: يمكن تعريفها على أسس ثلاث، الأفراد، والتكنولوجيات، وقواعد المعلومات وهي التي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية؛

2- إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات العلمية بين الوحدات العلمية والمعرفة ويجسد ببنية المؤسسة من خلال السلطة، وتقسيم الأدوار، والمهام، والسياسات المحددة لها

3- ديناميكية المعرفة: تتم عن طريق توصيل تبادل المعلومات بين الأفراد من خلال التفاعل بين الوحدات المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة، والتي تنتج كفاءة ديناميكية؛

ثانياً - الكفاءة الاستراتيجية:

لا تكون الكفاءة فاعلاً استراتيجياً إلا إذا كانت لها دور محوري في مدى تكيف المؤسسة مع محيطها، ولا يقاس ذلك إلا بمستوى تأثيرها في محيطها الذي يكون مشروطاً بقدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد الداخلية، لأن فلسفة استراتيجية الموارد هي خلق ميزة تنافسية مبنية على الخاصية الوحيدة لقدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية، والمهارة التجارية والإدارية، والتي تعتبر أساساً للتميز والبقاء.

فالكفاءة الاستراتيجية يمكن تنميتها استناداً إلى ثلاث أنواع للموارد، الموارد المادية مثل المعدات، التكنولوجيات، المباني، ...، والموارد البشرية مثل كفاءات الأفراد، والموارد التنظيمية الهيكلية مثل، نظام التنسيق، الرقابة ...؛

والكفاءة كقدرة على العمل بشكل فعال لا تربط بفرد واحد، لأن العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس آليات التعاون والعمل الجماعي، والتي تضمن ترسيخ مبدأ - الاعتمادية - أي علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة، وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد التي

¹ آسيا رحيل ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء ، مذكرة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة ،

وعليه فالكفاءة الاستراتيجية تنبع من خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة¹

الفرع الثاني : تسيير الكفاءات البشرية : (Human resources management)

يجمع الباحثون والمختصون حول عرض عدة تعاريف والتي سنقف على مفهوم، أهداف، ومقاربات، ومجالات تسيير الكفاءات.

1- مفهوم تسيير الكفاءات: تعرف على أنها:

* تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها، والعمل على تنميتها، وتوفير الظروف المناسبة للعمل بغية دفع وتيرة التنافسية للمؤسسة

* هي المسار الذي يسهم في تشخيص نقاط الضعف ويعمل على معالجتها، والانتقال إلى إدارة نقاط القوة لكل من الأفراد وكفاءتهم وتعزيزها وتقويتها

* وتعرف أيضا على أنها: (مناصريه)

التأثير في سلوكيات الأفراد ليكونوا أكثر قدرة وفعالية على تحسين عوائدهم ومدى القدرة أيضا على التكيف مع التطورات التي تحصل في المحيط؛

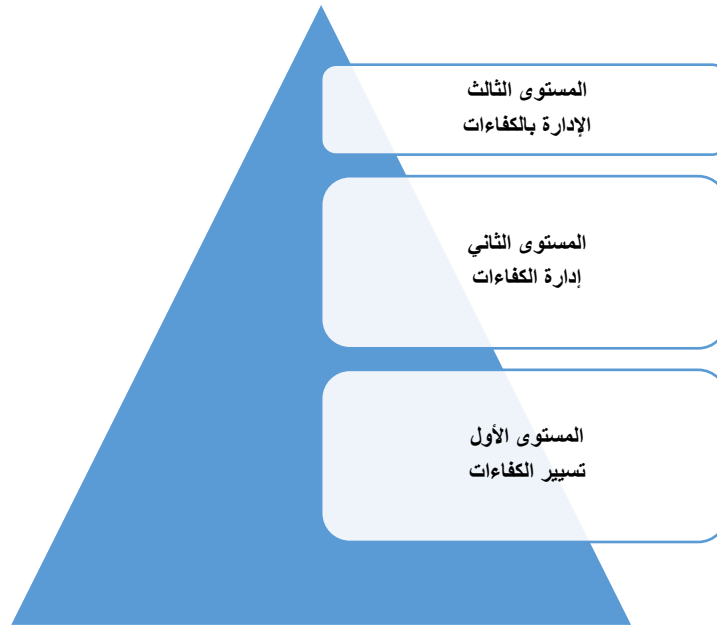
فمن خلال التعريفات السابقة يتبين أن الكفاءة موضوع يتعلق بمقاربات مختلفة ومفاهيم متعددة ، وتتحكم فيه مختلف الجهود والأنشطة ، ونوعية المؤسسات والمنظمات التي تحدد طابع الكفاءة ومعاييرها ، لأن التناسق شيء جد مهم بين قالب المنظمات وطبيعة الكفاءات ، ولا يجب أن يكون هنالك اختلال بين المفاهيم المتعلقة من جهة بالمنظمة أو المتعلقة بالكفاءة ومقوماتها ، فإذا ما اختل ميزان التوافق بين المقاربتين لا يمكن أن يتسم طابع العمل والنشاط بالنجاح

ومن الواجب كذلك تحديد مستويات تجسيد الكفاءة في الإدارة من خلال المستويات الثلاث المعروفة ؛

والشكل الموالي يمثل هرم إدارة الكفاءات، وما يترتب عليها من مفاهيم مختلفة مثلما هو موضح في مستويات الهرم؛

¹ الهادي بقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 10/09 مارس 2004، ص 02- 07

الشكل 1 هرم الكفاءات



المصدر: couhen , soulier , 2012 p

21,22

ومن خلال الشكل المتمثل في هرم الكفاءات نخلص إلى ما يلي:

1- مستوى تسيير الكفاءات: Management of compétences conduct

هو مستوى يعمل على توصيف للوضع الذي تكون فيه إدارة الموارد البشرية كمشرف، كونها هي التي تقوم بوضع مرجع للكفاءات المكتسبة في المؤسسة، ومختلف الكفاءات المرغوب فيها للوصول إلى عملية انسجام وتناسق بين الوظائف والموارد البشرية

2- مستوى إدارة الكفاءات: Compétency management

هنا تتم عملية تنفيذ تسيير الكفاءات، بغية تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المنشودة

3- مستوى الإدارة بالكفاءات: Compétency management

للكفاءات من طرف المدير أو صانع القرار باستشارة إدارة الموارد البشرية

مدى أهمية الكفاءات بالنسبة للموارد البشرية:

- القضاء على فكرة عمال دائمين إلى موظفين ذوي كفاءة،

- العمل على ثقافة البحث عن الكفاءات الفاعلة واستقطابها بشكل علمي ودقيق

- عدم التركيز على مبدأ التخصص والانتقال إلى مبدأ الكفاءات المتعددة الاختصاصات
- عدم التركيز الكلي على الكفاءات الفردية والتركيز على العمل الجماعي وحلقات الجودة
- وضع التحكم في التكنولوجيا على سلم الأولويات بالنسبة للموارد البشرية من خلال برامج التدريب والتنمية والتطوير والتكوين المتخصص¹
- التقليل من المخاطر والتكاليف في ظل استقطاب الكفاءات لتغطية العجز في الوظائف

الأهداف المرجوة لتسيير الكفاءات:

- * التمكين لخلق فرص للأبداع والابتكار عن طريق تعزيز التنافسية وجذب مختلف الكفاءات والتقليل من مختلف التكاليف على حساب المخرجات
- * تحقيق حالة من التوازن والتماهي بين كفاءات المؤسسة ووظائفها
- * غلق مختلف الثغرات وحالات الشغور للمورد البشري لسد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة
- * تحقيق القدرة على تنافسية للمؤسسة في البيئات المشابهة
- غير أنه لا بد من التأكيد أن تسيير المؤسسات قد يختلف حسب طبيعتها وحجمها وحسب القوانين التي تسيروها، فالمؤسسات العمومية في الجزائر مثلا ذات الطابع الإداري ليست نفسها ليست نفسها مقارنة بالمؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي ، لأن معطيات كثيرة تساهم في اختلاف نمط التسيير بالنظر إلى منظومة الحوافز والأجور ونوعية الخدمات المقدمة ، وكذا البيئات التي تتواجد فيها هذه المؤسسات والمتغيرات الاجتماعية والسكانية ؛
- فالمؤسسات ذات توسع دولي لا يمكن أن تقارن بمؤسسات صغيرة ضمن بيئة محدودة وضمن نطاق انتاجي محدود ، فعملية التسيير ليست عملية بسيطة تخضع لرؤية نظرية فحسب ، فالمليدان والواقع قد يتطابق تماما مع السردية النظرية ، لكن تبقى المقاربات النظرية هي بمثابة الموجه والضابط لإيقاع المؤسسات ويبقى من الأهداف الكبرى للعملية التسييرية هو:

- تحقيق الأهداف التسييرية للمنظمات

¹ علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 335 ، بتصرف

- تعزيز مردودية المؤسسات والأفراد

- فتح مجال العمل لأكبر قدر من الموارد البشرية على اختلاف مشاربها

المطلب الثاني : إدارة الكفاءات والمقاربات النظرية للإدارة الاستراتيجية:

لقد تعددت مفاهيم الإدارة عموما، وتفرعت إلى كثير من الفروع والتخصصات تحت مظلة ما يعرف "بالمناجمنت" في جميع المؤسسات أو المنظمات ذات الطابع الإداري أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو الرياضي، فكل مؤسسة تنضوي تحت إشراف الكفاءات، وإدارة الموارد البشرية، وهو ما جعل من المفهومين يشكلان عملية تشاركية وتكاملية مرتبط كل منها بالآخر

الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

إن مفهوم إدارة الكفاءات قد تعددت فيها المفاهيم وتوسعت بقوة، مع تزايد البعد الاستراتيجي والتكنولوجي للإدارة، وأصبح له استراتيجيات تنبئية متعلقة بالكفاءات والوظائف وأنماط المورد البشري، وبالتالي قد تعددت تعريفات إدارات الكفاءات لكثير من المفاهيم والتي نذكر منها:

* **تعريف Dimitri Weiss:** هي نمط متعلق بمهندسة الموارد البشرية بهدف تصميم ورقابة السياسات التطبيقية التي تهدف إلى تقليص الفجوة بين الاحتياجات والموارد البشرية كما ونوعا¹؛

* **تعريف Thiery et Sauret:** هي عبارة عن تصميم وتنفيذ ومتابعة سياسات ومخططات الأعمال التي تهدف إلى تقليص التمايز والهوة بين احتياجات الموارد البشرية عن طريق التنبؤ وتماشى في نفس الوقت مع الخطة الاستراتيجية²

* **وتعرف على أنها:** هي عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين لتحقيق الأهداف وضمان النمو³

* **وتعرف على أنها:** مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الاحسن

¹ Sylvie st – Onge et autre , relever les défis de gestion des ressources humaine , gâtant Morin, canada ,2001, p 25

² عيشوش عواطف ، محاضرات في إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مطبوعة جامعية ، جامعة الوادي، الجزائر، ص 57

³ ميزان فريدة، إدارة الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية ، كلية الحقوق

والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011-2012، ص 65

كما تعرف بأنها: الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها، كما أنها نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية عن طريق اتخاذ إجراءات واستراتيجيات تتناغم مع الخطط والبرامج وتعمل على تنمية أداء الموارد البشرية في ظل التفوق ضمن الميزة التنافسية

ثانياً - أهمية إدارة الكفاءات:

- تكمن الأهمية الكبرى لإدارة الكفاءات من خلال العمل الدائم على الاستقطاب الجيد والدقيق لمختلف الكفاءات، وفق مديات بعيدة من خلال رؤية استراتيجية للمنظمة، ومن خلال أيضا توفير الكفاءات وفق طيلة المسار الاستراتيجي للمؤسسات؛

- التركيز على سد الفجوات بين الموارد والاحتياجات عن طريق الاستفادة من القوى العاملة

- الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري ورأس المال الفكري داخل المنظمة

- تعمل على ترسيخ مبدأ التنافسية عن طريق جملة من العناصر منها، الجودة، والابداع، والإنتاجية

- تعمل على الاستغراق والبحث في سوق العمل عن الكفاءات الأكثر فاعلية وجدية ومنفعة في البيئة الاجتماعية، وذلك للحصول على التحسين المستمر والميزة التنافسية العالية من أجل البقاء والسيطرة

أهمية إدارة الكفاءات على مستوى المنظمة:

لا يمكن للمؤسسة أن تحتل الصدارة والنجاعة إلا من خلال كفاءات الأفراد والذي بالضرورة ينعكس على تميز المؤسسة وفدورها على التنافسية في أي مجال وتصبح تحتل مكانة هامة جدا من خلال جملة من النقاط:

1- كفاءة الأفراد هي عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة من خلال مجارة المؤسسات المنافسة على جميع الأصعدة وتحقيق صدارة وتميز وديمومة للميزة التنافسية

2- انتهاز استراتيجية تطوير وتنمية الكفاءات، وهذه الاستراتيجية تمكن المنظمات من إعطاء روح الانتماء للمؤسسات والولاءات التنظيمية وهذا الأمر يحدث فارق في تطور المنظمات

3- التعاطي مع التحول التكنولوجي والمعرفي من خلال فسخ المجال للكفاءات للانفتاح على السياقات التكنولوجية ومقومات العولمة، وإعطاء فرص للإبداع والابتكار وتثمين ذلك، وهذا مما يشكل دافع قوي جدا للمنظمات لصلابتها وقوة تنافسياتها من خلال الاعتماد الكلي على مبدأ الثقة في الكفاءات الموجودة داخل المنظمة

4- انتهاج مبدأ التجديد والتحديث للكفاءات حسب الأهداف المسطرة وحسب الاختصاص وحسب الظروف المصاحبة

5- الاعتماد على الموارد المتاحة بالمنظمة خاصة رأس المال البشري ورأس المال المادي ورأس المال التنظيمي، وهذه الموارد هي المرتكزات الأساسية لأي منظمة وهي سر بقائها

ثالثاً- مراحل إدارة الكفاءات: كل مؤسسة تريد أن تكون لها ميزة وخصوصية في وضع أطر ومنهجية وتنظيم داخلي يسير وفق إستراتيجيات خاصة بكل منظمة، لكن قد تتشابه بعض التوليفات التي تنتهجها بعض المنظمات رغم اختلاف الأساليب، غير أن كثير من الباحثين يجمعون على أن هنالك ثلاث مراحل يمكن أن تلخص فيما يلي: ¹

1- المرحلة التمهيديّة: من جملة القرارات الاستراتيجية التي يجب برمجتها هو التوجه نحو تطبيق عمليات إدارة الكفاءات داخل المنظمات، لاسيما على مستوى الموارد البشرية، غير أن تأثيرها قد يطال كل المنظمة، لذا لابد من تمهيد وإعداد وترتيب الأولويات من خلال تقييم الأوضاع والظروف، وتحديد نقاط القوة والضعف، والتنبؤ بمقاومة التغيير داخل المنظمة، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، مع ضرورة التوضيح لكل العاملين والشركاء الهدف المراد الوصول إليه والمنهجية التي يجب سلوكها في هذا الاتجاه مع التحديد الدقيق والشرح للخطط الاستراتيجية المتبعة

2- مرحلة إعداد عمليات إدارة الكفاءات: بعد المرحلة التمهيديّة من خلال اعتماد إدارة الكفاءات على استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، يأتي بعدها وضع الأسس والقواعد والآليات من أجل تجسيد هذه العملية، وهنا تعتمد كل منظمة على وضع عمليات خاصة قابلة للتنفيذ من خلال السير على مبدأ الأساليب والوسائل التي تمكنها من الوصول إلى الأهداف المنشودة والتي تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات

3- مرحلة إدماج عمليات إدارة الكفاءات: هذه المرحلة تأتي بعد التمهيد وتحضير المنظمة للأفراد وتقسيم المهام وسلم الأولويات، وتحديد الأهداف والكادر البشري من مختلف الكفاءات بحيث يتم في هذه المرحلة التطبيق والتنفيذ لمختلف العمليات في نظام إدارة الموارد البشرية للإدارة الاستراتيجية داخل المنظمة، في وعاء كلي يندرج ضمن إدارة الكفاءات للمنظمة؛ وبناء على ما سبق فإن الأمر يجعل من المنظمة تتميز عن غيرها من المنظمات، وتمتلك طابع الخصوصية والكفاءة، لأن ظهور اختلال في كفاءة المورد البشري يؤدي بالضرورة إلى الفشل، حتى

¹ Jacques, Aubert, Patrick, Gilbert, Frédérique, Pigeys, Management des compétences :

Réalisation Concepts analyses, 2Ed Dunod, paris, 2005, p :65

ولو كانت الموارد المادية متاحة، لأن تميز أي منظمة مرهون بمدى كفاءة الموارد البشرية الموجودة بها وفعاليتها مع مراعاة ما يلي:

* طبيعة إنشاء وتنظيم المنظمات

* نوعية القيادة التي تدير هذه المؤسسات

* الاستقرار التنظيمي وتوازن الهياكل التنظيمية

* الثقافة التنظيمية المكتسبة

الفرع الثاني: المقاربات النظرية الحديثة للإدارة الاستراتيجية المرتبطة بالكفاءات:

من مجموع الدراسات السابقة في إدارة الكفاءات تم التركيز بشكل كبير على العلاقة الترابطية بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الموارد البشرية، على اعتبار أن المورد البشري قادر على خلق الميزة التنافسية باستمرار، وهو محور العملية التسييرية، بغض النظر عن الجانب الإداري أو مختلف الموارد الأخرى المصاحبة لعملية إدارة الكفاءات؛

وفي هذا السياق نجد الكثير من المفكرين الذين يرون بفاعلية المورد البشري وتأثيره ونذكر منهم في دراسة لكل من (Preffer, 1994) (Wright, 1994) و (Huseled, 1995) والذين يؤكدون على أن نمط تسيير الموارد البشرية يعتمد بشكل أساسي على الكفاءات ويعتبر مصدرا قاعديا للأداء التنافسي المتميز، بينما نجد كل من (Hamel, 1995) و (Pralhad, 1995) يؤكدون على أن الموارد البشرية تمثل رأس المال البشري والفكري وتعد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة

* فظهور الفكر الحديث للإدارة صوب نوع من التوجهات الفكرية الكلاسيكية واهتم بموضوع الموارد أو المقاربات المبنية على الموارد، واهتم بتشخيص طبيعة ونوعية مختلف هذه الموارد وفقا لمقاربات يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

أولا: المقاربة المبنية على الموارد:¹ ظهر لأول مرة مصطلح جديد في جريدة التسيير الاستراتيجي سنة 1984 ما يسمى بالفرنسية (Strategic management journal) المصطلح المعبر ب (Ressource – based)

¹ د. منى مسغوني، مطبوعة محاضرات حول إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، ص 29

(view) وهو ما يعرف بـ (RBV) ظهر خلال التسعينات كفكر استراتيجي جديد وانتشر بقوة ، وهو تصور يرى أن المؤسسة هي جملة من الموارد بعضها خاص، يمكنها خلق التنافسية والتميز ، وبالتالي فهذه الاستراتيجية هي توليفة بين بعض الموارد تزويدا وتوظيفاً من جهة، والمحيط الخارجي في إطار تنافسية المؤسسات الأخرى التي تحاول هي أيضاً أن تستمد تنافسياتها من مواردها الذاتية ومن تموضعها من جهة ثانية؛

تقوم هذه المقاربة أو النظرية على أن المؤسسة هي من تقوم بصياغة استراتيجيتها ابتداء من الواقعية المرتبطة بالسوق، أو من العملاء الذين ستعامل معهم المؤسسة مستقبلاً، وبالتالي فالمقاربة تركز بشكل أساسي على الموارد وهي تعتبر أن المنظمة هي عبارة عن كافة الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعارف التي تتحكم فيها المنظمة، وهذا التناغم والانسجام هو الذي يسمح بتصميم استراتيجية المنظمة ويمكنها من تحسين كفاءتها وفعاليتها؛

وتبني هذه المقاربة على فرضيتين رئيسيتين هما:

- 1* المنظمات النشطة في صناعات كتلك العاملة في صناعة واحدة تختلف في مواردها التي تعتبر غير متجانسة
 - 2* يمكن لتلك الموارد غير المتجانسة أن تدوم طويلاً، وبالتالي تكون الحركية في الموارد بين المنظمات محدودة جداً نظراً لوجود حواجز تحول دون انتقائها
- ومن خلال الفرضية الثانية قام Grant, 1991 بتقسيم الموارد التي تمتلكها المنظمات إلى الموارد المالية، والمواد المادية، والموارد التنظيمية، والموارد البشرية، والموارد التكنولوجية

أهم الانتقادات لمقاربة الموارد:

من أهم نقاد هذا التوجه هو بورتير Porter، حيث يرى بأنه لا يمكن أبداً للمنظمة أن تنجح إذا اعتمدت وركزت على الموارد الداخلية للمنظمة دون النظر إلى المحيط الخارجي، ويرى كذلك أن عدم قابلية الموارد للتبادل أي الحركية في السوق، فهذا يشكل نقطة ضعف لا نقطة قوة، ويرى كذلك أن الموارد إذا لم تساهم في إنجاز العمليات التي تضيف القيمة، تبقى دائماً دون أي قيمة وهذا ما لم تتدركه نظرية الموارد حسب رؤية بورتير

ثانياً: المقاربة المبنية على المعارف: تبني هذه المقاربة محاولة البحث عن طريقة أمثل لاستغلال مختلف المعارف في تحقيق ميزة تنافسية من خلال خلق المعرفة وتخزينها واستغلالها، وتقوم هذه النظرية على جملة من الافتراضات هي:

- 1* تعتبر المعرفة المورد الغالب والمهم انتاجاً في قيمة السوق

- 2* يخضع انتاج المعرفة لاقتصاديات الحجم

3* المعرفة هي من انتاج البشر وتتطلب تخصصا أكثر من البشر

4* لا يتم انتاج السلع والخدمات دون المعرفة

واستنادا إلى ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن المقاربة المبنية على المعرفة تقسم إلى قسمين من العمليات هما:

- توجد عمليات تهتم بزيادة المخزون من المعارف والتي أشار إليها مارتش Martch بالاستكشاف، وشومبيتر Chaum péter بتوليد المعارف

- تتمثل في الأنشطة الخاصة بنشر المعرفة لغرض انتاج السلع والخدمات وتتم بتطبيقات المعرفة¹

ثالثا: مقاربة القدرات التنظيمية (الكفاءات، القدرات الديناميكية): ترى هذه المقاربة أن الموارد مصدر لقوة وقدرة المنظمة، بل وتعتبر ميزة تنافسية؛

وحسب نظرة Winter 2000 تعتبر مستوى عال من العمل يؤدي استخدامه إلى مساعدة القرارات الإدارية والخيارات الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بالمرجعات التحويلية، لذلك هذه المقاربة تعمل على دفع الحركية والجمع والتوفيق بين مختلف الموارد والكفاءات؛

وهناك من يرى أن المقاربة الديناميكية تنبع من القدرات التنظيمية، من خلال أن القدرات متعلقة بدور الإدارة الاستراتيجية وتركيزها على مستوى التكيف مع المحيط الخارجي للمنظمة ومختلف تغيراته، لذلك يمكن تفسيرها على أنها عملية الدمج بين الكفاءات الخارجية والداخلية مع مختلف الموارد في إطار ديناميكي ونشط متعلق بمستوى فعالية الموارد البشرية ومدى استغلالها للموارد الأخرى بشكل صحيح؛

رابعا: المقاربة المبنية على الكفاءات: رواد هذه المقاربة هما (Hamel et Parhalad)

ورؤيتهما هي في كيفية قيادة السوق من خلال التفكير العلمي، والذي بعد فترة يتيح لهما الإجابة عن ماهي الطرائق الجديدة لكسب العملاء على المدى البعيد؟، وماهي الاختصاصات الجديدة والكفاءات والتكنولوجيات التي تحتاجها كل منظمة لكسب رهان الميزة التنافسية؟، لأن هذه النظرية ترى أن المؤسسة هي نظام مفتوح داخل السوق ولها علاقة تبادلية غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المؤسسات المنافسة؛

وقد تطورت فكرة الكفاءات التنظيمية ما بين فترة الثمانينات والتسعينات وساهمت في التركيز على الأبعاد الجديدة على غرار الموارد والقدرات الميدانية أضافت الطرق التنظيمية، والطرق الإدارية مما أدى إلى انتشار المقاربة بقوة ؛

¹ المرجع نفسه ، ص 31 ، بتصرف

من جملة مختلف المقاربات السابقة التي وإن اختلفت في الطرق والوسائل أو الكيفيات فيبقى الهدف واحد وهو الوصول إلى أهداف المنظمات خاصة في ظل التحولات التكنولوجية التي غيرت من ديناميكية الكفاءات داخل المنظمات وأصبحت التنافسية شديدة وسريعة وصارمة ، فكل هذه المقاربات سواء تعلق الأمر بالمقاربة المبنية على الموارد، أو المقاربة المبنية على المعارف، أو المقاربة المبنية على القدرات التنظيمية ، أو المقاربة المبنية على الكفاءات هي مقاربات حديثة ولها أوجه تشابه وأوجه اختلاف لكن الهدف الأكبر هو الحصول على الميزة التنافسية في المستوى العالي والسيطرة على الميدان أو السوق، لذلك تعدد الفكر الإداري الاستراتيجي بات مرتبطاً ومتأثراً بقيم وواقع جديد فرضته التحولات الكبرى العالمية للمنظمات والدول وهنالك من يرى المقاربات في شكل آخر وصنفها بتصانيف أخرى من أهمها:

- المقاربة التسييرية

- المقاربة العملية

- المقاربة الاستراتيجية

1- المقاربة التسييرية: (L'approche gestionnaire)

تتمثل في مجموع المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن ، ومدى استغلال هذه الخبرات في ظروف مهنية مختلفة ومتعددة ، وتكون الكفاءات تجمع بين مفاهيم مختلفة تتكون من رأسمال ، ومن المعرفة **Le savoir** ، والمهارة **Le savoir faire** ، وحسن التصرف **Le savoir agir** ، لذلك فالكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية سواء فرد أو مجموعات بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة ، ويبقى للإدارة دور توفير البيئة التنظيمية المناسبة ، ومختلف أنظمة التحفيز التي تتميز بها كل مؤسسة عن الأخرى ؛

2- المقاربة العملية: (L'approche Opérationnelle)

ترى هذه المقاربة أن العملية التسييرية التنظيمية والتكنولوجية تتفاعل باستمرار مع التدريب الجماعي ، ومدى قدرة المؤسسة على رفع سقف التفاعل والاندماج الإيجابي بين هذه المفاهيم ، لذلك يرى أصحاب هذا الاتجاه أن مصطلح القدرة لا تكون فردية بل جماعية ولا تتسم بالمطلق بل نسبية ، ولا تتسم بالثبات بل متغيرة ، لأن مفهوم التأقلم ومفهوم التفاعل مع المسارات التنظيمية ، والتغيرات البيئية لا تخضع لمقاييس دقيقة ولا لنتائج أدق وتتحكم فيها جملة من المعطيات متعددة ومختلفة تهدف كلها إلى تعزيز تنافسية المنظمة وتفوقها ؛

3- المقاربة الاستراتيجية: (L'approche Stratégique) ¹

ترى هذه المقاربة أن تحقيق الميزة التنافسية في إنجاز المشاريع أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهنا يتضح مستوى الكفاءات من خلال القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية، لأن لها ميزة تميزها عن بقية المنافسين وتتمتع بالتفوق التكنولوجي، أو روح الابداع والابتكار المتجدد والمستمر مع الإبقاء على مبدأ مسايرة المنافسة مع الآخرين والتفوق عليهم رغم الكفاءات الموجودة في المؤسسات المشابهة مع التركيز على قوة وفعالية السيورة التنظيمية للمنظمة.

* لذلك هذه المقاربات قد تتطابق مع متطلبات بعض المؤسسات الفاعلة مثلا كالمؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي لأن لها صبغة تسييرية من خلال مهامها الإدارية وهيكلها التنظيمية ، وصبغة عملية لأن لها مختبرات وتجارب ميدانية واختراعات تكون من صميم المقاربة العملية، وصبغة استراتيجية بالنظر إلى الأبعاد الاستراتيجية التي أنشئت من أجلها هذه المؤسسات وخاصة على الصعيد الدولي فكلها تصنف كمؤسسات استراتيجية، على اعتبار أن مخرجاتها لا تكون ضمن المنتج البسيط أو الذي يمكن تقليده، لكنه قد يكون ذو طابع أكاديمي أو صناعي أو تكنولوجيا، أو حتى في الميادين ذات البعد القومي والأمني .

المبحث الثاني: الإطار الوظيفي بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات:

لقد تغيرت المفاهيم العامة للإدارة على ما كانت عليه بشكل كبير جدا، خاصة مع التقدم الصناعي والتكنولوجي، فكان لزاما لمسايرة هذا التغير بالتطور الإداري الذي ينسجم مع جملة المتغيرات العالمية، وظهرت بهذا مقاربات فكرية معززة بالتجارب الحديثة خصوصا مع انتشار وتوسع المؤسسات الكبرى وظهور المنافسات الشرسة بين الدول والتكتلات العالمية الحاصلة

المطلب الأول : الموازنة بين إدارة الكفاءات وإدارة الموارد البشرية

وفقا للمفاهيم الجديدة للإدارة ، أدى هذا الأمر بالضرورة إلى تغير الفكر الإداري ومنظومة إدارة الموارد البشرية وتحللتها مقاربات حديثة على جميع الأصعدة سواء تعلق الأمر بإدارة الكفاءات، أو الإدارة الاستراتيجية ، أو إدارة المعرفة، أو إدارة الجودة الشاملة، أو إدارة التميز، أو إدارة المشاريع ، أو إدارة الأزمات أو المخاطر... إلخ ، فهذا الزخم المعرفي كله نابع من وعاء إدارة الموارد البشرية التي هي محرك كل المفاهيم الإدارية وتتماهى معها من خلال المحاور الكبرى للمقاربات الإدارية عموما ؛

¹ نجاح عائشة ، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة بن خلدون ، تيارت ، الجزائر، 2017-2018 ، ص 24

الفرع الأول : مفاهيم عامة

ويعرف المعهد البريطاني إدارة الموارد البشرية بأنها: مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال، وأنها جزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين، وبعلاقتهم داخل المشروع وهي ليست مقصورة على مجال الصناعة أو التجارة بل كل مجالات التوظيف¹

وقد عرفت الجامعة الأمريكية إدارة الموارد البشرية أنها: فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء، كما أنها تعرف بأنها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستعمال الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب²

1/ مساهمة إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الكفاءات ممارسة تسييريه، هدفها الوصول إلى تكييف المنظمة مع محيطها من خلال تحسين الأداء وتنمية الموارد البشرية، وإعادة تحويل معارف وسلوكيات ومواهب العاملين لصالح المنظمة، لذلك إدارة الكفاءات تلعب دور جوهري وأساسي في إدارة الموارد البشرية من خلال:

- القدرة باستمرار على الاتصال مع الأفراد داخل المنظمة والإصغاء إليهم

- إرساء ثقافة جماعية وتعاونية وإشباع الحاجيات

- تحديد الطرق والاستراتيجيات التنموية للأفراد والمنظمة معا

- تحقيق القيمة من خلال إدارة المعارف

- تحقيق التوازن التنظيمي من خلال إدارة السلوك

- استغلال القدرات الفردية والجماعية من خلال إدارة المواهب

لذلك هذا المدخل يعتبر مهماً وليس سهل التحقيق، واندماج إدارة المعارف وإدارة السلوك وإدارة المواهب ضمن سياق إدارة الكفاءات وإدارة الموارد البشرية له علاقة ترابطية وتراكمية وتكاملية ميدانية مطردة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2002، ص4

² صالح إبراهيم العواسا ، إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، دار البازوري العلمية ، الأردن ، 2019 ، ص29

2/ تحليل وتوصيف الوظائف:

يندرج تحليل وتوصيف الوظائف ضمن جمع كل ما هو حقائق ومعلومات ومهام ومسؤوليات ترتبط أساسا بالوظائف، وتحديد مختلف المهارات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة، وغالبا ما يجب الإجابة على الأسئلة المتعارف عليها في جمع المعلومات عن الوظيفة المراد شغلها وهي كالتالي:

* ما هي الأعمال التي يقوم بها الموظف أو المورد البشري؟

* كيف يتم القيام بتلك الأعمال؟

* ما هي الأدوات والوسائل التي يستخدمها لتأدية مهامه والأعمال المنوطة به؟

* ما هي المؤهلات والقدرات التي يجب توفرها في المورد البشري للقيام بعمله على أكمل وجه؟¹

ومما سبق يمكن تناول تفصيل مقارنة الوظائف من خلال الأساليب المشهورة على ما يلي:

أولا: أسلوب تحليل الوظائف:

ظهر نموذج الكفاءات في منتصف ثمانينات القرن الماضي كوسيط بين الفرد والوظيفة، وهذا الأمر أدى إلى الفكر الجديد الذي هو إعادة الاعتبار للمؤهلات على حساب تحليل مناصب العمل، والذي ركز على ديناميكية تحليل الوظائف عن طريق تحليل ودراسة تموقع الأفراد مع الأنشطة الفعلية والمعارف المستغلة في وضعية عمل واقعية

ويعرف مصطلح تحليل الوظائف: هو الأرضية والأساس الذي ينبنى عليه ومن خلاله تكييف الوظيفة للموظف حتى يسهل عليه استخدامها وشغلها بأريحية ودون جهد كبي، بالإضافة إلى أنه يساعد على تعيين الحركات الدخيلة وتحديد الحركات الصحيحة لتوظيفها والاستفادة منها

ويمكن تعريفه أيضا: بأنه تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح كل الواجبات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بها، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة في شاغل الوظيفة، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها، قصد التوصل إلى توصيف كامل لها، فهي تسهل عملية تعريف شاغلي المناصب على الوظيفة التي يشغلونها أو

المراد شغلها، خاصة عند توظيفهم أو تكوينهم كما تساعد على تقسيم وتخصيص العمل، وتكمن أيضا أهمية هذه العملية في تحديد مواصفات شاغل الوظيفة²

¹ سميرة قوسي ، محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية ، جامعة باجي مختار ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، قسم علوم التسيير،

ويمكن تعريفه كذلك: الدراسة الدقيقة والمنظمة لمظاهر الوظيفة، وشروطها وخصائصها بأسلوب علمي وخطوات التحليل العلمية

وهناك جوانب متعددة تتدخل في تحليل الوظائف وتقف على كل الجزئيات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في تحليل الوظائف واختيار الكفاءات المناسبة لهذه الوظائف والتي هي كما يلي:

أ- **الناحية الصحية:** تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة وما يصاحبها من أخطار وحوادث العمل التي قد يتعرض لها الموظف

ب- **الناحية الفنية:** هنا يهدف تحليل الوظيفة إلى الكشف عما تتطلبه الوظيفة من حركات، وزمن، ومهارات، ومعلومات وأدوات ومواد خام

ج- **الناحية الاقتصادية والاجتماعية:** يفيد في تحديد المركز الاجتماعي للوظيفة ومستقبلها من الناحية الاقتصادية، ومستوى الأجور والمرتبات والعلاوات والترقيات.. الخ

د- **الناحية النفسية:** يهدف إلى تعيين القدرات والمهارات والسمات الضرورية التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة¹

فكل هذه الجوانب قد يكمل بعضها البعض لأن موضوع الكفاءة لا يراهن على شخص سوي بدنيا وغير سوي ذهنيا، أو سوي بدنيا وذهنيا وغير سوي فنيا وتكوينيا، وقد تتوفر كل الشروط ولا يتوفر الشرط التمويلي الاقتصادي ويكون أيضا من العوائق الكبرى التي تعيق مسار الوظائف لأن المعيار المادي يعتبر من مقومات سيورة المؤسسات الكبرى وعامل من عوامل تطورها

وبغض النظر عن توفير الشروط السالفة في تحليل الوظائف ضمن الشرط الضرورية فهناك عوامل غير مباشرة ولها بالغ الأثر في توسع ونجاح المنظمات والتي تلخص كالآتي :

- كثرة الوظائف العامة على حساب القطاع الخاص

- تغليب مبدأ الاهتمام بالموظف على حساب الوظيفة

² حسين بوللجة ، محمد الأمين مشرور ، إسحاق حسيني ، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة ، مجلة التنظيم والعمل ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2017 ، ص 22-23

¹ صباح غربي ، تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، العدد السابع ، جويلية 2014 ، ص 146 بتصرف

- تغييب وظيفة مراقبة التسيير الداخلي بالمنظمات يؤدي إلى الانحراف وغياب المؤشرات

أهداف أسلوب تحليل الوظائف:

- ترتيب الوظائف يساهم في تحديد الوظائف المفقودة

- القضاء على الوظائف المتكررة أو دمجها مع أخرى

- توفير سلامة وصلاحية العلاقات بين الوظائف

- توفير الأسس الكفيلة لتصنيف الوظائف

- الخروج بالحل الصحيح والأمثل للمشاكل للتقليل من التكاليف

- ضبط حدود ونطاق مشروع المؤسسة من خلال التحليل الدقيق¹

ثانيا: أسلوب توصيف الوظائف:

قد يعرف بأنه محصلة ونتيجة ملموسة لتحليل الوظائف، ويكتسي تعريفا تفصيليا للوظيفة موضحا هدفها وطبيعتها والمهام والواجبات والاختصاصات والمسؤوليات التي تتضمنها، وقد يتغير هذا الوصف حسب التغيرات التي قد تطرأ على المهام والأعمال داخل المنظمة لما قد يحدث من متطلبات النمو أو التوسع أو الانكماش، حسب الوضعية التي تكون عليها استراتيجية المؤسسة وحسب أيضا مواصفات شاغل الوظيفة لضمان تحقيق أداء ناجح وفعال من خلال القدرات والسمات الشخصية²

ويرى غراهام: بأن توصيف الوظائف بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين

ويمكن وصفه أيضا بأنه عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل الوظائف وبيان شامل للواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين وفق منهجية مناسبة

2-1 أهداف توصيف الوظائف:

- تسهيل صياغة الإعلانات وشرح المواصفات الخاصة بكل وظيفة في وكالات التوظيف

- تحديد ملائمة الوظيفة للمرشحين وتوفير الوقت والموارد للمؤسسة

¹ مهمل عادل أمين ، إدارة الموارد البشرية ، مطبوعة جامعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ،

2022-2023، ص 14

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 74

- التقليل من تضارب الواجبات والمسؤوليات والمهام في المناصب
- تحديد الصلاحيات حسب الواجبات الوظيفة وتقليل تكليف المنظمة الناتجة عن عدم الاضطلاع بالمهام وأهداف المنظمة
- التمييز بين مستويات الإدارة من خلال الوظائف المراد الالتحاق بها
- تبسيط العمل من خلال فهم إطار المهام المحددة والاستغناء عن العمل الزائد أو الخارج عن نطاق المسؤوليات والمهام المسطرة

الفرع الثاني : تخطيط الكفاءات وفق السياق الوظيفي:

1 - تخطيط الكفاءات:

يتجلى هذا الطرح بالانتقال من منطق المناصب إلى منطق الكفاءات، وهذا ناتج عن التغير الرهيب للبيئة خاصة مع الإدارة الحديثة، لأن بيئة العمال هي من يفرض الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، لأن منطق الوظيفة قد يتعثر في ظل بيئة معقدة وصعبة وتتطلب وجود كفاءة نوعية وليست لسد الفراغ الوظيفي فقط، قصد المضي مع متطلبات التغيرات التي تحصل ضمن تسارع التغيرات وتغيير الاستراتيجيات المفاجئ، لذلك شغل الوظائف كمناصب عمل ليس نفسه شغل الوظائف ككفاءات فاعلة وتصنع الفارق؛

لذلك فتخطيط الكفاءات يتمثل عموماً في تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات خلال فترة زمنية قادمة، وهذه الكفاءات تتسم بالكم والنوع، مع التأكيد على رصد الاحتياجات المستقبلية مقارنة بالواقع الحالي للمؤسسة، وذلك لسد الفجوة الموجودة في الكفاءات لتمكين المنظمة من تداركها عن طريق فتح المناصب التي تقود المؤسسة إلى الكشف عن مختلف المعارف والمهارات والسلوكيات المنوطة بها للتمكن من التسيير الفعال لتشغيل الكفاءات؛¹

1-1- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يعتبر أداة أساسية تمكن المنظمات من التحكم في المستقبل، وما يمكن أن يتمخض عنه من مستجدات، من خلال التعامل المحكم مع التطورات التي يمكن أن تطرأ على مستوى الكفاءات، بالإضافة إلى الوظائف أيضاً من ناحية أخرى، وذلك لاتخاذ مختلف التدابير والإجراءات لمسايرة مع التطورات، وهذا الطرح هو بديل عما كان

¹ عيشوش عواطف ، محاضرات في إدارة الكفاءات ، مطبوعة بيداغوجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2020-2021 ، ص 66، بتصرف.

يعرف بالتسيير التقديري للمستخدمين والذي كان محصورا في رصد التعداد البشري والحالة التوقعية لحركة الأفراد بالمنظمة دخولا وخروجا؛

ويتضمن هذا البعد شقين، يتعلق الشق الأول بالوظائف، والشق الثاني يتعلق بالكفاءات، وهذا يفسر أن التسيير التقديري للوظائف يعني أنه مجموع الطرق والأساليب التي تركز على متابعة التطورات التي تحدث في الوظائف على مستوى المنظمة، أما التسيير التقديري للكفاءات،

فيفسر أنه "مجموع الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءات الأفراد بما ينسجم ويتمشى مع متطلبات الوظائف"

عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لها مرتكزات يمكن سردها وفق النقاط التالية:

- ملاحظة وتحليل التوجهات الكبرى للمحيط
- اختيار محاور استراتيجية وإعداد مشاريع تطويرية
- ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى هياكل كمية ونوعية حسب الأنشطة اللازمة
- جرد الكفاءات المتاحة ودراسة إمكانيات تطورها مستقبلا
- تحليل الفوارق بين العرض والطلب واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ووضع البرامج العملية¹
- * كما يجب أن يتسم تخطيط الكفاءات بتأمين الاحتياجات من خلال تنفيذ الخطط والبرامج التي تضمن الحصول على أفراد بالكم والنوع اللازمين والمناسبين للهدف الوظيفي للمؤسسة ؛
- فتخطيط الكفاءات عملية منظمة ومستمرة تمر بمراحل متعددة وتتسم بالتسلسل ويكمل بعضها بعضا، وتهدف في الأخير على الاستقرار على استراتيجية تبين احتياج المنظمة من الموارد البشرية وفق خطة مدروسة الأفق وواضحة المعالم؛

1-2 مراحل تخطيط الكفاءات: من أجل الوقوف عند التخطيط للكفاءات وجب المرور على جملة من المراحل الأساسية والتي يمكن سردها كالاتي:

1- اليقظة الاستراتيجية (تحليل المحيط وتحديد الأهداف التنظيمية)

2- تقدير الاحتياجات من الكفاءات

3- تقدير المتاح من الكفاءات

¹ المرجع نفسه، ص 67 ، بتصرف

5- تحديد الإجراءات التعديلية لتغطية الفوارق

3-1 التحليل والفحص البيئي للكفاءات: يتمثل هذا التحليل في إيجاد سبل التوافق مع الاستراتيجية

التنظيمية المسطرة من خلال ما يلي: ¹

- تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية وخاصة المتعلقة بالكفاءات المراد استهدافها
- تحديد الموارد البشرية كما ونوعا
- تناسب الموارد البشرية مع الوظائف الحالية والمستقبلية
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف
- تحليل البيئة الخارجية من فرص وتحديات ومن حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المؤسسة

- درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين ينتهجون سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات

- دراسة تأثير التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل

- دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات الصادرة في مجال الأعمال بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص

4-1 الأساليب النوعية والكمية لتقدير احتياجات الكفاءات:

& حصر عدد ونوعية الوظائف الإدارية وغير الإدارية المطلوبة مستقبلا في المنظمة

& تقدير حاجة الوظائف كما ونوعا عن طريق تقدير الوظائف الإدارية من المدراء والرؤساء بالإضافة إلى تحديد مختلف الكفاءات من الوظائف غير الإدارية

& تقدير حجم أو عبء العمل المطلوب إنجازه وذلك بتقدير وحدات العمل والزمن اللازم لإنجاز وحدة عمل واحدة

& تقدير قوة العمل وذلك بتحديد الزمن الفعلي المتاح للأفراد عن طريق تحديد الزمن الرسمي مطروح منه الوقت الضائع من الغياب والتأخر عن العمل والإجازات المرضية

¹ هيئة التأطير بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، الجزائر، 2011 ، ص 24

& عملية المطابقة وذلك وفق ثلاث فرضيات وهي:

- 1- يوجد نقص في الكفاءات في حالة الزمن المطلوب أكبر من الزمن المتاح
- 2- يوجد فائض في الكفاءات في حالة الزمن المطلوب أقل من الزمن المتاح
- 3- يوجد توازن وذلك في حالة الزمن المطلوب يعادل الزمن المتاح¹

وتبقى عملية التوازن دائما أفضل من الوضعيات المتأرجحة لاسيما ما بين متغيرات معادلة الزمن المتاح والكفاءات ، إلا في بعض الحالات النادرة التي تتطلب ضرورة المفاضلة بين الزمن المتاح والكفاءات الموجودة بالزيادة أو النقصان مع التأكيد على أن الفرضيات هي حلول مؤقتة قد تصلح في أزمنة ولا تصلح في أزمنة أخرى ، وتصلح في أمكنة ولا تصلح في أمكنة أخرى

الفرع الثالث: عمليات توظيف الكفاءات:

تأتي هذه العملية بعد عملية تخطيط الكفاءات، وتحديد النقص والاحتياج لدى المنظمة، ومحالة معالجة وتدارك هذا العجز أو النقص واتخاذ السبل الكفيلة لدور إدارة الموارد البشرية اللازمة في جذب الكفاءات البشرية اللازمة والتركيز على المهارات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف في كل مستويات الإدارة

ويعرف **J.P. CITEAM التوظيف**: بأنه مجموعة القواعد والارشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات) .. ومتطلبات المنصب المراد شغله، ومن المعروف أن عملية التوظيف تتم وفق ثلاث مراحل هي تخطيط الموارد والكفاءات، استقطاب وتعيين الكفاءات

1- الاستقطاب:

أ. **المفهوم العلمي للاستقطاب**: هو عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف وفق العدد المطلوب، والتنوعية المرغوبة، ووفق التوقيت المطلوب أيضا، حتى يتم اختيار الأفراد الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف وفق المتطلبات والشروط المحددة

ب. **تعريف عملية الاستقطاب**: هو عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب وفق التوقيت المناسب، ومن المصادر المختلفة، تمهيدا لاختيارها وتحقيقا لأهداف المنظمة؛

¹ أ.د. منى مسغوني ، مرجع سابق ، ص 36 ، بتصرف

ج. كما يقدم الصيرفي الاستقطاب أنه: سياسة جلب الموظفين بالإعلان عن الوظائف الشاغرة ودعوة من تتوافر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بالوظيفة؛

د. ويعرفه حجازي بأنه: كافة النشاطات خاصة الإعلامية منها، والتي تجعل من المنظمة محورا جاذبا لكل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل؛

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن الاستقطاب هو البحث عن أفضل الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف المراد التعيين فيها حسب الهياكل التنظيمية وبما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها¹

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف الاستقطاب أنه عملية تهدف إلى منح فرصة لأكبر شريحة ممكنة الكفاءات المطلوبة في عملية التوظيف من خلال الترويج والإعلان بكل الطرق والوسائل الممكنة للمشاركة في عملية التوظيف لاختيار الموارد البشرية ضمن أطر قانونية وعلمية ومهنية لشغل احتياجات الوظائف بالمؤسسات

1-1 أهمية الاستقطاب: تكمن الأهمية الكبرى في عملية الاستقطاب أنها الجسر الأهم في عملية التوظيف للوصول إلى المراحل الأخرى وتبرز أهميته من خلال:

* يؤدي إلى توفير بدائل انتقاء متعددة

* الاستقطاب الجيد يوسع من قاعدة اختيار الموارد البشرية

* إيصال رسالة للمرشحين وإعلامهم بأن المنظمة مكان أنسب لهم للعمل وتطوير مساهمهم الوظيفي

* يعتبر الاستقطاب أفضل الوسائل للبحث عن الكفاءات عن طريق الإعلان، الاتصال الشخصي، الجامعات، المكاتب المتخصصة

* يشكل الاستقطاب فرصة للكفاءات العاطلة عن العمل أو تلك التي تريد تغيير مناخ العمل والانتقال إلى مكان أحسن

* تمثل عملية الاستقطاب فرصة تتاح للكفاءات المتخصصة من مختلف الأقطار .

1-2 مصادر استقطاب الكفاءات:

¹ حسن سليمان عبد الله أبو العيلة ، دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية وآفاق تعميمه ، رسالة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس ، القدس ، فلسطين ، 2013 ، ص 16-17

أ- المصادر الداخلية:

وتتمثل هذه المصادر في مختلف الأفراد الذين يتوقع ترقية أو تحويلهم من وظيفة إلى أخرى إما على شكل رفع في الرتبة أو تغيير، كما أن لجوء المنظمة إلى هذا الأسلوب يساهم في شغل الوظائف الشاغرة ويحقق لها ولموظفيها جملة من المزايا، أهمها ارتفاع الروح المعنوية، وتقليل كلفة الاستقطاب، وتقليل تكاليف المرافقة والتدريب والتكوين¹

ب- المصادر الخارجية:

هي المصادر التي تمتد المنظمة من القوى البشرية من خارج المنظمة أو بالأحرى من سوق العمل أو عند تعذر المصادر الداخلية للمنظمة، يتم استقطاب الموارد البشرية من أوجه متعددة نذكر أهمها:

- **الإعلانات:** يعتبر من أكثر الوسائل الشائعة لاستقطاب الكفاءات ومن شأنه توضيح نوع العمل وطبيعته وشروط الالتحاق بالوظيفة²

- **المدارس والمعاهد المهنية والجامعات:** تلعب هذه المؤسسات دور الوسيط الفعال بين المتخرج وبين المشاريع التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات، ومن الشروط المهمة ليكون الاستقطاب ناجحاً ما يلي:³

- أن تستهدف الحصول على الكفاءات

- أن تستعين بالمصادر الداخلية والخارجية كوسيلة لتحقيق الهدف

- توفر عنصري القدرة والرغبة في أداء العمل وممارسة المهام من المتقدمين

2- اختيار وتعيين الكفاءات:

1-2 مفهوم الاختيار:

- الاختيار هو الخطوة الموالية لعملية الاستقطاب

- الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين ومطابقتها مع مواصفات وشرط الوظيفة التي تم الإعلان عنها، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر

¹ مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، طبعة أولى ، الأردن ، 2009 ، ص 174

² مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة 03 ، عمان ، 2005 ، ص 57

³ بوقرة سميرة ، بن كريع فاطمة الزهراء ، مذكرة ماستر بعنوان تسيير الكفاءات كمدخل في إدارة المشروع الاقتصادي ، دراسة ميدانية حول مشروع 50 وحدة سكنية سكنية بالوكالة العقارية لولاية قلمة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة قلمة ، الجزائر ، 2015-2016 ، ص 24.

- الاختيار هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الافراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة

وعملية الاختيار بدورها تنقسم إلى مراحل متعددة ، وتتحكم فيها أسس ومعايير من أهمها المعيار القانوني ، وطبيعة المؤسسة وتصنيفها ، ونوعية الكفاءات التي تتقدم للوظائف ، ونوعية المنصب المراد الالتحاق به فمثلا عملية توظيف جديدة لشغل منصب إداري عادي قد يكون متاح لجمع كبير من المترشحين ، بينما التقدم لشغل منصب حساس ويتطلب كفاءة متخصصة ولها تجربة بالميدان فهنا الأمر مختلف ، أو في حالات الاختيار لشغل المناصب العليا أو النوعية فهنا تتحكم في الموضوع معطيات أخرى ، يكون على رأسها الخبرة في المستويات العليا والتمكن والشخصية والمؤهلات ، يكون هذا على حسب المهمة المنتظرة في المنصب المراد شغله ، وفي بعض الرتب مثلا يكون الأمر معاكسا فتوجد بعض الوظائف تتطلب رجلا من ذوي الاحتياجات الخاصة ، لأن هذه الوظيفة تفتح مجالا لهذه الفئة للاندماج في المجتمع ، ويمكن في بعض الحالات أن تبدع خيرا من الأشخاص العاديين عندما تمنح لهم الفرصة، ففضية الاختيار تتم ضمن الشروط التي يفرضها القانون في كثير من الحالات ، أو ضمن الشروط التي تضعها المؤسسة، عندما تكون المؤسسة لها خصوصية وتتمتع بالسلطة التقديرية في اختيار الوظائف والموظفين؛

4-2-2 خطوات عملية الاختيار:

بعد عملية الاستقطاب الناجحة على مستوى المؤسسة تنتقل المؤسسة إلى هذه المرحلة والتي يمكن حصرها في ثمانية مراحل وكل مرحلة يمكن أن تكون مشتركة سواء في اختيار الوظائف العادية أو الوظائف العليا والنوعية ويمكن تشاركها مع إدارة الموارد البشرية، ويبقى الاستغناء عن مرحلة بعينها مرهون بنوعية المنصب المراد الالتحاق به وحسب طبيعة المؤسسة ونظامها وهيكلها التنظيمي ويمكن حصر هذه المراحل في الجدول التالي:

الجدول 1 : مراحل عملية التوظيف ومميزاتها

المرحلة	مميزاتها
استقبال طالبي العمل	اختيار أصلح الأفراد من جهة وتقليل أعباء نفقات الاختيار من جهة أخرى
الفحص الأولي لطلبات التوظيف	التأكد من مطابقة الطلبات للشروط والمواصفات ومن ثم استبعاد الطلبات غير الموافقة للشروط
الاختبارات	تعتبر جزء من عملية المفاضلة، وتحدد مقدرة الشخص على أداء معين لكنها لا تضمن مقدرته في المستقبل ومنها -اختبارات الذكاء - اختبارات القدرات والاستعدادات - اختبارات

الشخصية	
المقابلة	توجيه أسئلة وتقييم المقابلة وتوزيع الدرجات على فقراتها بموضوعية، مع ضرورة إطلاع المقابل مسبقا على المعلومات الموجودة في طلب الوظيفة للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف في مواصفات المتقدم للوظيفة
الاختيار الأولي	مراجعة شاملة ومعمقة لكل المعلومات عن المترشح ومقارنتها مع نتيجة الاختبار
القرار النهائي	تحديد وتحليل البيانات بالمترشح الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى مسؤول المؤسسة صاحبة التعيين بغية إصدار قرار التعيين
الكشف الطبي	قبل التعيين يجب الكشف عن المترشح مع طبيب مكلف ومختص نفساني للتأكد من السلامة البدنية والذهنية للمتقدم للوظيفة لتفادي المفاجآت خاصة فيما يتعلق بالجانب العصبي والذهني لأنه يصعب تشخيصه
التعيين	تتولى الجهة المختصة إصدار قرار التعيين، وإبلاغ المعني براتبه وما له من حقوق وما عليه من واجبات وتحديد مكان وسلم الإشراف عليه، وإبلاغه أنه سيتمكث لفترة تحت التجربة ليتم تثبيته بعد فترة تربص

المصدر: من إعداد الباحث - جدول يوضح مراحل عملية الاختيار -

3- مرحلة التعيين:

تتضمن هذه المرحلة أربع نقاط مهمة وهي إصدار قرار التعيين، ثم التهيئة المبدئية، ثم التقويم أثناء فترة التجربة، ثم التمكين بعد مرور فترة التجربة وإثبات صلاحية المترشح؛

وفي حال تعيين كفاءات كبيرة فهي لا تخضع لنفس الطرق والمواصفات على اعتبار التعيين في الوظائف العليا يخضع لتزكية، ولخبرة طويلة، وكفاءة وفعالية عالية، ومستوى أداء متخصص وراقي، وتبقى صلاحية التعيين فيه حكرا على معايير عالية تتناسب مع المنصب أو مسؤولي المنظمة أو الهيئات العليا لشغل مناصب عليا أو مناصب حساسة.

3-1 التهيئة المبدئية:

تتجلى هذه المرحلة في تعريف الموظف بالمؤسسة والوظيفة والعاملين وتحديد مهامه ومسؤولياته وموقعه داخل المؤسسة وصلاحيته ومسؤوليه ومن ثم تصميم برنامج توجيه الموظف والذي يمكن سرده وفق جملة من النقاط المهمة والتي هي كالآتي:

* استقبال الموظف والترحيب به من طرف مسؤوله المباشر

* تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له

* تقديم الموظف الجديد إلى زملائه في العمل

* تقويم ومتابعة برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة

3-2 تقويم الفرد خلال فترة التربص:

يخضع الموظف خلال فترة التربص إلى عمل تجريبي وميداني عادة ما يكون لسنة واحدة ويتم فيها اختباره وملاحظته، ثم يقوم المسؤول المباشر بإعداد تقرير عن الموظف ويتكون من تنقيط لجملة من المواصفات والإنجازات وبناء عليه يتم تثبيت الموظف أو يتم فصله وفق التقرير المقدم

3-3 تثبيت الموظف:

بعد فترة التربص وخضوعه للتجربة وحصوله على التقرير الإيجابي يتم تثبيت الموظف وفق قرار من الإدارة وتمكينه ومنحه الصلاحيات لممارسة مهامه واضطاعه بها وإشراكه حتى في اتخاذ القرار وفق الرؤيا الحديثة للإدارة وتمتعه بكامل الحقوق وتحفيزه من أجل مضاعفة الجهود وترقيته إن زادت مردوديته عبر الزمن

المطلب الثاني: إدارة الكفاءات بين القيادة والرضا الوظيفي

من المتعارف عليه في المقاربات الإدارية أن كل إدارة تحتاج إلى قيادة ، وليست كل قيادة تحتاج إلى إدارة ، لأن الإدارة بغض النظر عن الأفراد فهي نظام أو جهاز، والقيادة غالبا ما تتلخص في أفراد يولدون بسمات معينة أو يكتسبونها، فالفكر المؤسسي الحديث يفرض على المقاربة الإدارية مغالبة الفكر القيادي والتركيز على قوة المنظمات وصمودها رغم تغير الكفاءات والقيادات.

الفرع الأول: إدارة الكفاءات والقيادة:

معلوم أن المعادلة جسدها الدول الكبرى وانتهجتها ضمن مسارات وسياقات تنظيمية يفرضها الواقع السياسي والاقتصادي والقانوني، لضمان عدم سقوط وذوبان الدول والمؤسسات في ظل غياب القادة أو انسحابهم لسبب أو لآخر وهذا التنظير قد كان ناجحا وأظهر نجاعة في الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي على

عكس بعض دول العالم الثالث التي تركز لمقاربة الزعامة والقيادة ، والتي بغياها تنهار المنظومة الإدارية والمؤسسية ويتم بناء منظومة جديدة وبتكاليف جديدة ومكلفة وقد تؤدي في كثير من الحالات إلى ظهور زلازل واضطرابات وانزلاقات عن المسار التنظيمي والذي يفرضي إلى انهيار المؤسسات ؛

وللوقوف على بعض تعريفات القيادة نأخذ ما يلي: ¹

أ. يعرفها كونتز وأودونيل (koontz , Odonnel): فهي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في التابعين له وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم لأداء نشاط تعاوني

ب. ويعرفها هيمفل (Hemphill): بأنها سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك

ج. ويعرفها تيد (Tead): بأنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين يرغبونه

د. ويرى فرانش (French): أن القيادة هي عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، والقيادة الفاعلة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف المنظمة

هـ. ويعرفها سعود النمر وآخرون: بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة

و. وقد حاول كوتر (Kotter) وضع فروق بين القيادة والإدارة وقسم المقارنة إلى أربعة عناصر وهي: 1- الاهتمام. 2- تنمية الشبكة البشرية اللازمة. 3- التنفيذ. 4- المخرجات

فالجمع بين "القيادة الفاعلة والإدارة" يؤدي حتما إلى التميز في جميع المجالات وتكون مخرجات المنظمة أكثر فعالية وأقل تكاليف؛

وعندما ننظر إلى عجلة التسيير من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة نجد أن القادة يلعبون دورا محوريا وقاعديا في تعزيز نشاط المنظمة والتحكم في مخرجاتها

مصادر قوة القيادة: ²

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 34-35

تتضمن قوة القائد تميزا وخاصة يتميز بها عن غيره في التأثير في الآخرين سواء بأسلوب فن التعامل أو الصرامة الإيجابية التي يستجيب لها الأفراد من خلال ممارسة القائد لسلطته على الجميع التي يستمدّها من شخصيته الذاتية وشخصيته الإدارية، وسلطته القانونية فهذه السمات حينما تجتمع في شخص واحد تكون المنظمة تحت تأثير قائد مميز وإدارة مميزة، وعليه فإن مصادر القوة للقيادة تصنف على النحو الآتي:

أ - هنالك ما يعرف بالسلطة الرسمية

ب - هنالك ما يعرف بالسلطة غير الرسمية

أولاً- السلطة الرسمية: ومن أبرز مميزات

أ- قوة المكافأة: وهو شعور أفراد المنظمة بأن طاعة أوامر القائد أو المسؤول ستعود عليه بالمكافأة سواء مادية أو بالثناء والمدح أو تقديم أوسمة أو هدايا، وهذا الأمر يفضي أن المرؤوس سوف يحترم هذه الخاصية في رئيسه ويكن له بالولاء والطاعة

ب- السلطة القانونية: تستمد هذه السلطة من البناء الهيكلي أو الهيكل التنظيمي الوارد في مراسيم الانشاء والقوانين الأساسية والتنظيم الداخلي والذي يحدد المهام ويحدد المسؤوليات الهرمية والأفقية وبالتالي احترام سلم المسؤوليات وفرضه بقوة القانون

ج- قوة الإكراه: هي شعور الفرد بالخوف من الإخفاق في عمله وأنه سيؤدي به إلى حرمانه من المكافأة أو بعاقبه في حال الخطأ الفادح من رئيسه وهنا يكون مصدر القوة هو الخوف من الرئيس أو القائد

د- قوة التأثير: هذه القوة ترتبط أساسا بالشخص ذاته وليس بالمنصب ومن أنماطها:

- قوة التخصص:

يعتبر عامل الخبرة والتمكن من التخصص عامل قوة يميز القائد عن غيره في دقته وفعالته مقارنة بأقرانه أو زملائه فالصيدلاني أو الكيميائي قد تأخذ قوة ودقة تمكنه من التأثير في الآخرين بشكل فعال ومنفرد

- قوة الإعجاب:

يتعلق الأمر بإعجاب بعض تابعيه ببعض خصاله أو مواقفه وصفاته التي تجعلهم يتعلقون به ويدينون له بالولاء والحب وهذا ما يجعلهم يتأثرن به

ثانيا: السلطة غير الرسمية:

تتمثل في التأثير غير الرسمي من القائد على المرؤوسين من خلال شخصيته وحبهم وولائهم له، وتنبع هذه السلطة من قناعات وإعجاب بعيدا عن الهيكل التنظيمي أو السلم الإداري بدون أن تفرض إداريا أو قانونيا؛

ويرى هايمان: بأن مصدر السلطة هم المرؤوسون أنفسهم ومدى استعدادهم لتقبل السلطة عليهم من الرئيس أو القائد، فالسلطة هي العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبل أحدهم التوجيه الصادر من سلطة أعلى، أو بمعنى يزن الشخص نتائج القبول للتوجيه ونتائج رفضه لهذا التوجيه ويرجح كفة القبول، أي في نهاية الأمر أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد أو المدير هو تقبل المرؤوسين لهذه السلطة بالولاء والحب خارج الإطار الرسمي¹

القيادة الإيجابية للكفاءات:

يوجد قول مأثور مفاده " أن تكون إيجابيا يجب أن تكون فاعلا " وللوصول إلى درجة الفاعلية هي أن تكون شخصية القائد متزنة ولا تخضع للانفعالات أو الأمزجة، وتراعي كل الزوايا من خلال جملة النقاط التالية:²

& أن يتلمس القائد أحاسيس ومشاعر مرؤوسيه، ويضع نفسه موضعهم، ويدرك الأمور من حيث هي

& أن يتعد القائد في تسيير الكفاءات عن أشكال اللوم والتجريح، وذلك من شأنه إهدار الكرامة للآخرين ولا ينتج من ورائه إلا البغضاء والكره

& معرفة القائد لنفسيات الكفاءات والمرؤوسين، وإشعارهم بالقرب منهم وهذا من شأنه تعزيز علاقات العمل

& تجنب أشكال العصبية عند القائد في الإشراف أمر ضروري ومهم لتفادي الظلم والاستبداد وزرع الخوف، والذي قد يفضي إلى عدم الولاء والتمرد

& عدم استهتار القائد بالكفاءات وتقبل مخاوفهم والاستماع القوي لانشغالاتهم والتفاعل معهم وإتاحة الفرصة لهم للتعبير، وهذا من شأنه رفع قيمة القائد وسموه بين مرؤوسيه¹

& عدم تباهي القائد بكفاءته ومهارته، وترك الميدان والزمن هو الذي يوضح ويبين مدى قدرته على الاضطلاع بمهامه، والذكاء في إيجاد الحلول لكل المعضلات

& تمتع القائد بسمة العلم والثقافة يمكن القائد من مغالبة المناوئين له والتغلب عليهم في ها الجانب يزيده مصداقية في نظر محبيه ومخالفيه معا

¹ haimann, the professiond management, theory et practice Houghton nliftin co., Boston, 1962 p 39

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 188، بتصرف

& تتميز القائد بالصرامة الإيجابية في وقت الجدد يجعل من هالة الهيبة قائمة على مدار الوقت، وعدم الذوبان والتعمق في محالطة المرؤوسين اجتماعيا

- ولعل التجربة الميدانية قد تكشف للقائد أو الرئيس وجود بعض الكفاءات التي يفوق مستواه جميع المرؤوسين في مدى الالتزام والتفاني، بل قد يكون مستوى أحد الحالات الشاذة هو من يحدث الفارق مع المؤسسات المشابهة في ذكائه ونباهته وحسن تديره، فهذا النمط يجب تحفيزه والاعتناء به والمحافظة عليه لأنه قد يكون ميزان فرد واحد بميزان مؤسسة كاملة، لكن الذكاء العاطفي للمدير هو من يعمل على تجنب إظهار التمييز بين الموظفين ومسايرة الوضع بذكاء يجعل كل يدرك أن له دافع قيمى يحفزه على العمل من باب احترام شخصية القائد وعدم تغيير نظرتة من خلال التقليل في العمل أو التكاسل

الفرع الثاني: المقاربات النظرية للقيادة:

أ - نظرية السمات:

تبنى هذه النظرية مقارنة أن كل القادة الفعليين يولدون وهم يمتلكون سمة وصفة القائد، وأن الشخص الذي لا يملك صفات القيادة لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون حاكما أو ملكا أو رئيسا أو مسؤولا، وهؤلاء لهم صفات وراثية تنعكس بالضرورة على الصفات الشخصية وهذه المقاربة لقيت انتقادات كثيرة لما رآه البعض أنها إذا انطبقت على البعض فلا يمكن أن تنطبق على الكل ولا يمكن تعميمها لأن السمات الشخصية قد تكون في الموروثات الجينية والفيزيولوجية وحتى ضمن القدرات العقلية، لكن لا يمكن أن تطل الجانب المعرفي والتحصيلي أبدا لأنه أمر مكتسب وما هو مكتسب يتفاوت من شخص لآخر

ب - النظرية السلوكية:

ذهبت هذه النظرية إلى مناقضة نظرية السمات، ورأت أن القادة يستخدمون ويملكون أسلوبا فاعلا ومميزا وفريدا يتميزون بهم عن غيرهم في فن قيادة الآخرين ولا تنبع القيادة من سمات الفرد الوراثية.

ج - النظرية الموقفية الاحتمالية:

رأت هذه النظرية أن تحديد خصائص القيادة غير مرتبط بالسمات الوراثية ولا بالخصائص الشخصية، بل إن النمط القيادي له خصائص نسبية ومرتبطة بالموقف في حينه وكيفية التصرف القيادي حيال هذا الموقف ومتطلباته وكيفية التعاطي معه وفق المتغيرات الموجودة وبالتالي تظهر صلابة القيادة بناء على المواقف المتخذة في حينها¹

¹ العرفى عبد الله ، ومهدي عباس ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، منشورات جامعة فارن ويس ، بنغازي ، ليبيا ، 1996 ، ص 249-248

التفاعل بين القيادة وإدارة الكفاءات: ¹

أستطاع يوكل YUKL أن يستنتج ويحدد جملة الوسائل التي تسهم في التأثير القيادي، وصنفها إلى أن بعضها متعلق بالقائد نفسه وهو شخصي وبعضها رسمي متعلق بالمنظمة والمهام المتعلقة بها، وكان له أحد عشر وسيلة تظهر مدى قوة التفاعل بين مفاهيم القيادة وإدارة الكفاءات والعلاقة الطردية بينهما في كثير من المواقف والتفسيرات إلا في بعض المحطات، فالقائد الناجح يسهم بنسبة كبيرة في إدارة الكفاءات بالمنظمة من خلال جملة من الخصائص الملزمة المرتبطة بالواقع التنظيمي والبعد القيادي، وقد حدد "يوكل" الوسائل إلى ما يلي :

1. **المطلب المشروع:** وهي حق الطلب من القائد لمرؤوسيه للإذعان والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغباته وتنفيذ المهمات من سلطته الرسمية والاجتماعية

2. **قوة المنفعة:** وهي قيام القائد باستخدام وسائل الترغيب مما يجعل لتوجيهاته قوة تأثير على تابعيه

3. **قوة القهر:** وهي استخدام القائد وسائل التهديد والوعيد والعقاب واستثارة الخوف لدى المرؤوسين

4. **الاستمالة المبنية على الرشد والإقناع:** وهي قيام القائد بعملية التأثير من خلال الاستمالة بأن ما يقومون به يشبع حاجاتهم

5. **قوة القائد ومدى تأثير خبرته:** هي عملية التأثير في الكفاءات من خلال المهارة والمعارف والخبرة وتجعلهم يطيعون أوامره وينفذونها.

6. **الإلهام وإلهاب الحماس:** يكون من خلال تأثير القائد على قيم التابعين ومعتقداتهم واتجاهاتهم ومنها يحصل على امتثال التابعين له بطاعته والإذعان لأوامره

7. **تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات:** يلجأ القائد إلى تنمية قيم ومعتقدات الكفاءات التابعين له من خلال الإخلاص والنزاهة والطاعة والشرف

8. **تطويع القائد للمعلومات:** حيث يستطيع التأثير على الكفاءات من خلال السيطرة والتحكم بنوع وكمية المعلومات من خلال تفسيرها وتحليلها للتأثير على سلوكهم وولائهم

9. **تطويع ظروف البيئة:** تعتبر وسيلة غير مباشرة من خلال تطويع الظروف المادية والاجتماعية ضمن المحيط وتخطيط وتنظيم العمل

¹ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 ، ص 149-150

10. الإعجاب والانتماء الشخصي: تكون من خلال القيادة بالقدوة واعتباره مثالا يحتذى به ومدى تأثير الكفاءات التابعين له به

11. إشراك الكفاءات في القرار: من خلال تنمية القائد لشعور الانتماء والالتزام للكفاءات ويساهم في رفع الحس التنظيمي والولاء والالتزام والتحسين والتطوير وإشراكهم في اتخاذ القرارات

الفرع الثالث: أهمية التفاعل بين الرضا الوظيفي وإدارة الكفاءات:

العمل الإداري عموماً قد يكون فيه انسجام وتفاهم وقد تكون في عدم انسجام أو تفاعل ، وقد يكون فيه أيضاً ما يعرف بالصراع التنظيمي ، لكن بنسب متفاوتة ، والذي يعود لأسباب كثيرة قد يكون منها ضعف القيادة ، أو تضارب الصلاحيات ، أو حجم المؤسسات ، أو غياب القوانين ، أو غياب التطبيق الصارم للقوانين ، أو الهياكل التنظيمية للمؤسسات .. إلخ فالأسباب كثيرة ومتشعبة ولكن يبقى موضوع إدارة الكفاءات سينحرف عن مساره إن لم يكن هنالك رضا وظيفي واستقرار إداري وتسيير متوازن يعمل على تجنب المؤسسات أشكال التسيب أو الانهيار التنظيمي ؛

فعملية الرضا الوظيفي لها خلفيات كثيرة تنطلق منها، مثل القوانين والنظم فقد تكون في كثير من الأحيان لها تأثير على معدلات الرضا الوظيفي من خلال الثغرات القانونية أو التشريعات غير المدروسة أو في منح صلاحيات تفضي إلى التعسف، وفي المقابل هنالك مؤسسات تسهم القوانين واللوائح التنظيمية في تعزيز مكانة المؤسسة وتكريس حب العمل وحب الانتماء، بالإضافة إلى القيادة والحكمة في التسيير ومنظومة التحفيز المادية والمعنوية، فضلاً عن طبيعة المؤسسات.

1- بعض مفاهيم الرضا الوظيفي: ¹

أ. يرى فروم vroom: أن الرضا الوظيفي ما هو إلا شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية

ب. ويرى أسعد ورسلان: أن الرضا الوظيفي مرتبط بمفهومي الروح المعنوية والاتجاهات ولكنها غير مرادفة لأي منها

¹ علل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار البازوري ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 85-86

ج. بينما يرى الصراف: بأنه الاتجاه نحو العمل ومن مكونات الاتجاه الإحساس الإيجابي نحو العمل، أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل، وخلق محيط العمل من التوتر والقلق، وهنالك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله وللمؤسسة التي يعمل فيها

د. ويرى هيرزبيرج Herzberg: أن الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل

ج. يعرفه هوبوك Hoppock: أن الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق " إنني راض في وظيفتي "

د. ويرى شافر Schaffer: بأن الرضا الوظيفي ما هو إلا شعور يرتبط بالإشباع الفعلي لاحتياجات الفرد ويقول بأن هذا الشعور يكون متأثرا بمتغيرات الفرد النفسية

2- أهمية الرضا الوظيفي في إدارة الكفاءات:

يعتبر الرضا الوظيفي من وقائع الحياة بالنسبة لأي موظف، لأن المقدار الزمني الذي يعيشه الموظف في عمله قد يكون في بعض الحالات أكثر من الوقت الذي يعيشه في بيته ، لهذا مجموعة المعطيات النفسية والفيزيولوجية والانفعالية يكون لها دور فعال مقترن بشخصية الموظف وموقعه الوظيفي وحدود مسؤولياته

فتأثر الموظف بمناخ العمل أمر منطقي وموضوعي بالنظر إلى جملة الأحداث، والمعاملات التي قد تحصل ضمن بيئة العمل بين الموظفين من مختلف الكفاءات خاصة في المؤسسات الكبيرة، وبين الموظف والقيادة في المنظمة ، لذلك الرضا الوظيفي ينبع من التوافق النفسي والوظيفي في إطار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛

ومن جهة أخرى المعيار الاستراتيجي الذي تهدف إليه المنظمة، هو أيضا محرك مهم لمفاهيم الرضا الوظيفي ويؤثر بقوة في دوافع الموظف وميولاته، من خلال تأثير الفرد معنويا وماديا بما يحيط به من أحداث سواء بالتوافق أو بعدمه، فالانحرافات في مستوى الأداء تتحكم فيها هذه المفاهيم سألغة الذكر من خلال جملة المؤثرات البيئية للمنظمة والقيادية، والمادية، والنفسية، ومجتمع المنظمة واستراتيجيات المنظمة... إلخ

الفرع الرابع : أهم المقاربات النظرية للرضا الوظيفي:

أولاً: نظرية الإنجاز لميكيلاندا (Mecelland):¹

يرى ميكيلاندا أن لدى جميع الأفراد وبدرجات متفاوتة ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة تؤثر على دافعتهم وتوجه سلوكهم وهذه الحاجات هي:

1- الحاجة إلى القوة

2- الحاجة إلى الاندماج أو الانتماء

3- الحاجة إلى الإنجاز

ومنه فهو يرى أن الأفراد الذين لديهم حاجة للقوة يستمدون رضاهم من مدى قدرتهم على السيطرة والتأثير على الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة قوية للاندماج يستمدون رضاهم من تكوينهم لشبكة علاقات جيدة مع الآخرين ويهتمهم بالأساس الصداقة وشعور الناس تجاههم، أما الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للإنجاز يستمدون رضاهم من خلال تحقيقهم لأهداف تتحدى قدراتهم

ثانياً: نظرية هيكلية الحاجات لماسلو (Maslow): يرى ماسلو أن الاحتياجات الإنسانية تتدرج هرمياً وبالتوالي إلى خمس مستويات وهي:²

1- الاحتياجات الفيزيولوجية الأساسية: تتضمن احتياجات الفرد من أكل وشرب ولباس.. وغيرها، ويمكن اشباعها من خلال العمل على الأجر الذي يتلقاه العامل أو الموظف لسد مختلف احتياجاته

2- احتياجات الأمان: تتعلق بأخذ إجراءات السلامة من الأخطار من خلال وضع مختلف التحصينات من الأذى الجسدي والتحصينات العملية من خلال الضمان الاجتماعي أو التأمين على الحياة

3- احتياجات اجتماعية: يتعلق الأمر بطبيعة الإنسان الاجتماعية ومدى تأثره بها من خلال الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، أي أن معيار الانتماء يكسبه حصانة وقوة لمجابهة كل الأخطار

4- احترام وتقدير الذات: فالإنسان بحاجة إلى الشعور بالقيمة والاحترام في مجتمعه ويتبادل معهم الشعور ذاته من خلال العقائد والقيم والأخلاق التي تحقق وتلبي حاجة الفرد من تقدير

¹ نفس المرجع السابق ، ص 96

² المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2004 ، ص

5- تحقيق الذات والكماسة في العمل: وهي القدرة على القيام بالعمل بكل كياسة وإتقان عند إنجازة وهي أرقى درجات الاحتياجات الإنسانية وأعالها

ثالثا: نظرية القيمة (Edwin Lock): يرى إدوين لوك أن الأسباب الأساسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدى وأن علاقة العمل من خلال توفير العوائد ذات القيمة يتناسب طردا مع الرضا عن العمل والمستوى الوظيفي والاجتماعي وبالتالي النفسي¹

رابعا: نظرية التوقع (Vector vroom): يرى فيكتور فروم أن دوافع الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد ومدى شعور الفرد واعتقاده أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين ، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل ، ومن هنا يمكن استخلاص أن الفرد يكون مردوده العملي مبني على توقعاته للعوائد التي سيتحصل عليها من خلال توقعه، وقد عرفت هذه النظرية أيضا انتقادات كثيرة من رواد الفكر الإداري الذين يرون أن الواقع العملي لا يكفي أن يبنى على توقعات الأشخاص لاعتبارات كثيرة ومتعددة

خامسا: نظرية التكيف الوظيفي (Graen , Dawis and Weiss): تقوم هذه النظرية على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه ، وأن هذا الانسجام يعتبر عاملا رئيسيا في تفسير تأقلم الموظف مع بيئة العمل ويعتبر **وينز وداوس وإنجلاند ولوفكوست** أن " القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل ، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لهذا العمل " أي أنه بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال مدى توافق شخصية الموظف مع عمله وبيئة العمل²

- وتبقى الأنظمة الإدارية في كل الأحوال تتفاوت بين المنظمات وبين الدول وليست فوق النقد مهما كان حجمها أو شأنها ، لأن هنالك هوة كبيرة بين عالم متقدم جدا على جميع الأصعدة ويتحكم في موارد مالية وبشرية وطبيعية هائلة ، وبين عالم متأخر على جميع الأصعدة ماليا وبشريا وغني طاقويا ، لأن هنالك تراكمات ومخلفات قوية كانت السبب في هذا التأخر لاسيما موضوع الاستعمار واستنزاف الدول الضعيفة

¹ ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي بناء مدخل المهارات ، شركة الجلال للطباعة ، الإسكندرية ، مصر 2003 ، ص 229-230

² العديلي ناصر محمد ، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة كاليفورنيا ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1981 ، ص 36-37

وبالنظر إلى هذه الهوة الكبيرة العالمية فهناك دول في العالم الثالث تتراحم الدول المتقدمة في بناء دول بمؤسسات قوية ومحاوله استغلال القوة الشبابية ومصادر الطاقة الهائلة في تقوية منظمتها رغم عدم امتلاكها للتكنولوجيا ، لأن الغلبة اليوم باتت للمؤسسات والدول التي خططت خطوات جبارة في إنشاء مؤسسات تكنولوجيا صناعية ضخمة أو إنشاء مراكز للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي تعمل على تعزيز مكانة هذه الدول وإبقائها في الصدارة فالاستقرار والتكيف الوظيفي يحتاج إلى أبحاث علمية مستفيضة تحاكي التطورات الحاصلة وتكون من طرف استراتيجيين وعلماء يمكنهم تشخيص الخلل في ظل المتغيرات التنظيمية الكبيرة ، ولكن يبق المضي في التغيير الميداني يحتاج إلى اتخاذ القرارات في المستويات العليا ، وتجنب العشوائية ، أو انتهاج سياسة العرقلة أو الحسابات الضيقة ، لأن المسار الصناعي التكنولوجي أصبح من المقومات الكبرى لاقتصادات الدول

سادسا: نموذج ستيرز وبورتر (Steers and Porter Model):

يرى الباحثان أن أية نظرية متكاملة في الدوافع، إذا أريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي، فإنها ينبغي أن تشمل ثلاث أنواع من المتغيرات التي تشكل موقف العمل في الوظيفة والتي من مضمونها ثلاث عوامل رئيسية وهامة وفق هذا النموذج وهي الفرد وصفاته ، والعمل وصفاته ونوعيته ، والبيئة الإدارية وصفاتها؛

وكل فكرة من هذه الأفكار لها شروحاتها الخاصة بها ويمكن أن تشمل جملة من المفاهيم المختلفة لأن أي منظمة يجب أن تكون من ضمنها هذه العوامل الثلاث والتي بمقتضاها يتم تشخيص المنظمة وقدراتها وكيفية العمل على تحقيق أهدافها و يمكن شرح النظرية على أساس الجدول التالي :¹

¹ المرجع نفسه ، ص 53

جدول رقم 02 : نموذج ستيرز وبورتر في عملية الدوافع

الفرد وصفاته	العمل صفاته ونوعيته	البيئة الإدارية وصفاتها
1/ الفوائد 2/ المواقع والاتجاهات: - نحو الذات - نحو العمل - نحو بيئة العمل وحالاته 3/ الحاجات إلى: - المأمّن - العلاقات الاجتماعية - الإنجاز والنمو النفسي	- نوعية المكافأة والجوائز الداخلية - درجة الحرية والاستقلال - كمية الإنجاز المباشر والتغذية الرجعية - كمية المهمات وأنواعها المتعددة	& بيئة العمل الحالية - الزملاء المشرفون أو المشرف & الحركات والفعاليات الإدارية - ممارسة المكافأة والجوائز - نظام الحوافز والمكافآت - المكافأة الفردية (الثواب) - الجو العام للإدارة

- نموذج ستيرز وبورتر في المتغيرات المتشابكة في عملية الدوافع -

الفرع الخامس : واقعية الرضا الوظيفي للكفاءات في ظل التحديات التكنولوجية:

ليس بعيد في ثمانينيات القرن الماضي، كانت مفاهيم الإدارة والكفاءات والرضا الوظيفي تدور في فلكها الفكري والفلسفي، وتتمحور حول الممارسات الإدارية وإيجاد الحلول لمختلف التعقيدات والصعوبات وخاصة في فترة الستينات إلى السبعينات والثمانينات، فالمحور السلوكي والإداري كان مرجعية قوية رغم اختلاف وجهات النظر للمفكرين في نطاق تطوير وتحديث الإدارة فكل المدارس جاءت في فترات زمنية متعاقبة ومتقاربة ومكملة لبعضها ، مع الأخذ بعين الاعتبار التطوير المستحدث للإدارة خصوصا مع ظهور الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الكبرى ، وكذا ظهور نظام المعاملات بالحاسوب واستخدام الإنترنت؛

ورغم ظهور الفكر الإداري الذي لا يزال يدرس إلى يومنا هذا من رواد المدرسة الكلاسيكية مثل ماكس ويبر وهنري فايول وفريدريك تيلور، أو رواد المدرسة السلوكية وظهر نظريات العلاقات الإنسانية بمختلف منظرها

ونظرياتها إلى غاية ظهور أصحاب النظريات الحديثة التي كرسَتْ لظهور التعاطي مع متطلبات الإدارة الحديثة مثل النظريات X, Y, Z .. وكلها كانت مؤشرا رائدا لتطور الإدارة عموما وإن اختلفت مشارب المقاربات الفكرية الحديثة؛

لكن الواقع التكنولوجي والثورة التكنولوجية مع مطلع القرن 21 ، أسس لمفهوم الإدارة وفق الأسس التكنولوجية والرقمية ووفق الكفاءات التي تحسن وتحدد هذا التحول، ووفق السرعة المنوطة والمرتبطة بواقع امتلاك والتحكم في آليات التكنولوجيا، فما كان مطبقا في أواخر التسعينات إلى بداية سنوات القرن 21 في الإدارة الأمريكية، لا يزال سائدا في الإدارة بدول العالم الثالث، والفرق هنا واضح هو أن الولايات المتحدة الأمريكية بصفتها دولة قوية في منظومة إدارة الأعمال كان لها السبق في تجربة الإدارة الإلكترونية، ثم إلى التحول الرقمي والطفرة الرقمية، والآن إلى منظومة الذكاء الاصطناعي التي بدأت تخترق كل المنظومات سائلة الذكر، من خلال أن الواقع الإداري العالمي في التجارة والصناعة والفلاحة والخدمات ، وعالم صناعة الديجيتال والرقاقات والتي تدر على الدول مداخل وأموال طائلة ... إلخ ؛

خلاصة الفصل :

كل هذا التغير الحاصل على المستوى المنظمات في العالم لاسيما تكنولوجيا، قلص مفاهيم الحفاظ على الوظائف أو الاهتمام بالكفاءات الإدارية العادية ، أو حتى الاهتمام بكفاءة الإنسان وميوله ورغباته وفق المنظور الفلسفي وهي مفاهيم لا يمكن التفريط فيها أو الاستغناء عنها لأن الأمم مهما تطورت فهي تحتاج إلى كفاءات بشرية وبالتالي عوامل نفسية وفيزيولوجية وتحتاج كذلك إلى قيادات فاعلة يمكن أن تصنع الفارق في المنظومة الإدارية أو العلمية ، ويجب التنويه بالكلام اليوم عن كفاءة الموظف في التعامل مع إدارة الخوارزميات، وإدارة التعلم الآلي، واستخدام التطبيقات الحديثة في التحليل والتدقيق المالي والمحاسبي للحكومات والشركات العالمية، فخلال "سنين قادمة من باب الاستشراف لهذه المفاهيم ستكتسح العالم وخاصة في منظور إدارة الكفاءات، ستصبح أكثر من ضرورة لإمكانية العمل أو التعامل ضمن المفهوم الوظيفي، لأن الهدف صار هو قوة التحكم في التكنولوجيا ومن خلاله التحكم في الاقتصاد العالمي وفرض الهيمنة مثلما هو حاصل مع مطلع السنوات 30 الأخيرة للقرن 21 وفي نفس السياق فإن موضوع الكفاءات في مراكز البحث العلمي والتي هي من الهيئات ذات الأولوية الأولى في الدول المتقدمة التي يبدأ منها البحث والتطوير والتعمق في الأسباب والنتائج والاستشراف للمستقبل ، فموضوع الكفاءات يعينها في نمط تسييرها الداخلي كما هو الحال في كل المنظمات غير أن الميزة الهامة كونها تنصدر الريادة الأكاديمية فلا بد من كفاءات وازنة على مستوى القيادة أو في مستوى فعالية الكفاءات أو في استقرار العمل التنظيمي بهذه المؤسسات بالنظر إلى مستوى مخرجاتها الكبرى من خلال نمط تسييرها وانعكاس متوجها وتنظيرها على كل الهيئات .

الفصل الثاني

استراتيجيات وآليات تنمية وتطوير إدارة
الكفاءات

تمهيد:

يعتبر المورد البشري الكفؤ اليوم رأس مال الإدارة الحديثة، لأنه المكسب الذي يجب الحفاظ عليه ومراعاة الاهتمام به عن طريق دعم وتطوير الكفاءات من خلال الاهتمام بالموظف وتدريبه وتكوينه ومصادقية تقييم أدائه وتعزيزه وتحسين نظام الأجور والعوائد لصالحه ، وذلك لتحفيزه وتطويره لتكون المؤسسات في صمود قوي ومؤثر، لأن توسع المنظمات وتطورها تكنولوجيا صار واقعا عالميا تفرضه السياسات الاقتصادية والتشغيلية في كل العالم، وكل هذا يكون من انتهاج استراتيجية إدارة الكفاءات بشكل صحيح وعلمي وقوي ، مع ضرورة التأكيد على دور القيادة في نجاح المنظمات ، من خلال السهر على قواعد الرضا الوظيفي ، وتأمين المجهودات وخلق جو ديناميكي يتماشى مع تسارع وتيرة المنظمات ؛

كما أن المؤسسات التي يتصدرها أصحاب الكفاءات الاستراتيجية تجد لها صلابة وبعد استراتيجي كبير لا يأتي من العدم، بل من وضع استراتيجيات وخطط محكمة في تسيير المؤسسات عن طريق أنظمة الإدارة الاستراتيجية ونظام الجودة الشاملة وتجسيد مبادئ الإدارة بالمعرفة ، والوقوف على التشخيص المتواصل لكل الاختلالات والاستشراف لكل الأزمات والمعضلات، والعمل على تجاوزها بما تتطلبه الظروف المرحلية ووفق الإمكانيات المتوفرة ، وهذا الأمر يتطلب عمليات تدريبية عالية وتكوين متخصص طويل وقصير المدى، وتقييم جيد وفعال، وتحفيز متميز مادي ومعنوي، وهذا من أجل مواءمة ومواكبة كل التغيرات التي تحدث اليوم في عالم المنظمات خاصة مع الطفرة التكنولوجية والتحول الجذري في الوسائل والأساليب التي تدار بها المنظمات .

المبحث الأول: عوامل تنمية وتطوير الكفاءات:

معلوم أن عمليات تطوير الكفاءات تتطلب عمليات تدريبية عالية وتكوين متخصص طويل وقصير المدى، وتقييم جيد وفعال، وتحفيز متميز مادي ومعنوي، وهذا من أجل مواءمة ومواكبة كل التغيرات التي تحدث اليوم في عالم المنظمات خاصة مع الطفرة الرقمية والتحول الجذري في الوسائل والأساليب التي تدار بها المنظمات.

المطلب الأول: التدريب ضمن إدارة الكفاءات:

تعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة، وذلك بغية إنشاء قوة بشرية منتجة، كما أنه يجب أن تنبني كل عملية تدريب وفق خطة منهجية وعلمية وتوفر لها الوسائل والإمكانيات اللازمة لنجاحها، لأن ممارسة التدريب تتطلب عدم التراخي وإغفال المسار المنهجي وبالتالي كثير من المؤسسات تفشل في تحصيل عملية التدريب للأسباب المذكورة؛

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول التدريب:

الجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي طبقت فعلا وظيفة التدريب تراعي دائما حقيقة مؤداها، وأن التدريب عملية مستمرة، وأن كل موظف بالمؤسسة مهما كانت وظيفته يحتاج دائما للحصول على:

- معلومات جديدة

- مهارات جديدة

- تطوير عاداته واتجاهاته

ونجد أن المفهوم الحديث لتدريب الكفاءات أو تحسين الأداء جملة المبادئ التالية:

* أن المورد البشري هو طاقة ذهنية

* أن المورد البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة الحديثة

* أن المورد البشري قادر على الابتكار والابداع

* أن المورد البشري شريك في المسؤولية

* أن المورد البشري ليس أفراد منعزلين، ولكن جماعات وفرق

والتدريب بمفهومه الواسع يتكون من ثلاث أوجه للنشاط وكل لها تعريفها الخاص وهي:

1. التعليم - 2. التطوير - 3. التدريب¹

أ/ **التعليم**: وهو إكساب الشخص أو الموظف المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته، وهو الإصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع

ب/ **التطوير**: وهو تنمية القدرات للفرد أو الموظف وذلك لتمكينه من فهم الصعوبات والمشاكل التي تعترضه وإدراك مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي لها علاقة بمشاكل المؤسسة والتمكن من حلها

ج/ **التدريب**: وهو نوع من أنواع التعليم والمحصلة أن كل برامج التدريب هي تعليم وليست كل برامج التعليم هي تدريب، والتدريب يهدف إلى تحسين وزيادة المهارة المتخصصة للموظف وهو أيضا تحسين للأداء

2/ الأهداف الاستراتيجية لتدريب الكفاءات:

موضوع التدريب عموما قد صار له أبعاد استراتيجية تتماشى مع المتغيرات الحاصلة على مستوى عالم المناجمنت وعالم الإدارة عموما، في ظل خضوع العالم لمنطق القوة الاقتصادية وكذا لمنطق قوة الكفاءات وفعاليتها في إحداث الفارق من خلال سعي المنظرين إلى إعادة محورة المفاهيم الحديثة لواقعية التدريب لتتماشي مع متطلبات الإدارة الحديثة، والتوجه الإلكتروني والرقمي، وعالم الإنترنت والتطبيقات الذكية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي تكاد تغير المنظور القديم للتدريب والتطوير، فالتوسع رقعة المنظمات وتنوع أهدافها ومراميها جعل من علماء management يعيدون النظر في بعض طرائق ونظريات التنمية والتدريب، وبات من الضرورة بمكان انسجام الكفاءات مع التحولات الحاصلة والتي هي خاضعة للهيمنة التكنولوجية في كل المنظمات من خلال فرض الوجود وتصويب التوجهات لجملة من النقاط المهمة والتي على سبيل الذكر هي:

- تنمية المهارات والقدرات وفق مسار المنظومة العالمية وحسب أهداف المنظمات الاستراتيجية

- قوة التطوير إداريا وتكنولوجيا وبشريا

- قوة تحسين المعدلات من خلال الأرقام والإحصائيات ودفع عجلة التنمية والتدريب الاستراتيجي للكفاءات

- تعزيز مستويات الرضا الوظيفي وملاءم الفراغات الإدارية في المنظومات والتدريب على المهنية في التعامل مع المعضلات عموما

¹ علي غربي ، وإسماعيل قيره ، بلقاسم سلاطنية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر ، 2007 ، ص

- تعزيز القدرة الفائقة على الاتصال وشبكة العلاقات الإنسانية والاستثمار في الاتصال الجيد والفعال تقنيا وسلوكيا وإداريا
- محاكاة مختلف التغيرات التي تطرأ على المستوى التنظيمي أو التقني أو التشريعي
- التدريب على التغيير الاستراتيجي الذي قد يطرأ على المنظمات كالتوسع أو الانكماش
- التعامل مع التحديات أو الكوارث أو التوترات والنزاعات الإقليمية التي قد تؤثر سير المؤسسات
- التدريب على حالات الطوارئ كالمستشفيات أو المؤسسات الاستراتيجية

الأهداف العامة للتدريب:

برامج التدريب تسعى في العموم إلى تحقيق جملة من الغايات والأهداف العامة الآتية:

أ- رفع الكفاية الإنتاجية من خلال جملة من الوسائل والتي من أهمها: رفع سقف الإنتاج، والعمل على تخفيض التكاليف، زيادة معدلات الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد، تعزيز زيادة الدخل من خلال الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة من مختلف الآلات والمواد

ب- يجب أن يخلق البرنامج التدريبي للحفاظ على الهيكل التنظيمي في كل المستويات والاضطلاع بأداء واجباته والالتزام بمسؤولياته

ج- يجب أن يعمل برنامج التدريب على تقوية العلاقات الإنسانية بين الكفاءات وذلك من خلال جملة من المعطيات:

ج-1- تزويد العاملين بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال

ج-2- تسهيل وسائل الاتصال سواء كان صاعدا أو نازلا أو أفقيا، مع الحفاظ على أهداف المؤسسة واستراتيجيتها¹

د- يجب أن تركز عملية التدريب على طابع وخصوصية المنظمة ولا تخرج عن السياق المسطر قانونيا أو علميا أو في مجال الإنتاج

هـ- ضرورة تحيين منظومة التدريب في ضوء التغيرات الحاصلة خاصة في مجال استعمال التكنولوجيا الحديثة، ومختلف التطورات الحاصلة، وعدم اقتصار المنظمة على النمط الروتيني والتقليدي

¹ المرجع نفسه ، ص 100، بتصرف

و- الوصول إلى مستوى عالي للتدريب وتسخير ميزانيات خاصة للتأهيل والتدريب التخصصي المعمق لا سيما في بعض المنظمات أو الهيئات مثل مراكز البحوث العلمية أو المؤسسات الاستشفائية والمخابر الكيميائية والصيدلانية أو مؤسسات الطاقة أو ذات الطابع البيولوجي أو الفلاحي... إلخ

ز- التركيز على أخلاقيات المهنة والتدريب على سرية المعلومات في المؤسسات ذات البعد القومي والتقييد الصارم مع بعض البرامج الخاصة التدريبية لبعض المؤسسات في هذا الاتجاه

لأن هنالك مؤسسات لها طابع قومي خاص ويجب أن تدار وفق منهجية خاصة تكون فيها سرية العمل والصرامة بلا هوادة، وضرورة التعامل مع الأخطاء بمهنية من خلال الجنوح إلى القوانين واللوائح التنظيمية حسب طابع الإدارة وهيكلها ، فمثلا إدارة مراكز البحث العلمي تختلف عن إدارة المؤسسات الأخرى ، فكل هيئة لها خصوصيتها وأهدافها ، وبناء عليه تكون عملية التدريب تصب في النسق الإداري وطريقة التسيير ضمن البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لشتى الهيئات

مع التأكيد على أن إدارات الكفاءات ضمن المؤسسات العملاقة أو الصناعات الكبرى لها سياسة وطابع خاص ، وفلسفة تسيير مغايرة تماما للتسيير الإداري في المسارات البسيطة

تخطيط العملية التدريبية:

يعني ذلك ضرورة تحديد فترات التدريب وتقسيمها وإخضاعها للمراقبة والمتابعة مع التدقيق في كل المراحل والحثيات من خلال وضع أفق مكاني وزماني للعملية وبلورة سلم الأولويات في التدريب داخل المنظمة لا سيما أن بعض المنظمات لها طابع دولي وفروع ضخمة فلا يمكن مقارنتها بمنظمات صغيرة وليس لها حتى بعد إقليمي أو جهوي، فالعملية تتطلب رقابة قبل وبعد التنفيذ لذلك يحتاج مخطط التدريب إلى البيانات الخاصة التالية:¹

أ- البيانات الخاصة بمفهوم التخطيط للتدريب:

1- علاقة تخطيط التدريب بالسياسة العامة للمنظمة وأهداف السياسة التدريبية فيها

2- مدى شمول تخطيط التدريب للعلاقات الوظيفية والمهنية والإنسانية للعاملين في ميدان التدريب

3- محاولة الربط بين برامج التدريب وبرامج التخطيط التي حددتها المنظمة

4- تحديد أيسر السبل والطرق لتسهيل وبرمجة عمليات التدريب المزمع إجراؤها

¹ نجم العزاوي ، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص59.

- 5- ضرورة التركيز على إعداد العاملين وتنمية كفاءتهم من خلال مساهمة وتطوير عملية التدريب
- 6- تنمية الكفاءات الوظيفية والتدريبية للقادة الإداريين والمدرسين العاملين لما سيحدث من مفاهيم وأساليب جديدة للتدريب
- 7- ضرورة التدقيق والوقوف على كل التفاصيل الهامة وفق الإطار العام لأهداف التدريب من خلال نقاط القوة والضعف للمنظمة، وكفاءة أداء العاملين، والتقارير الخاصة بالرقابة والمتابعة، ووصف وتحليل الأعمال، وتخطيط القوى العاملة، والاحتياجات التدريبية، وأسبقيات التدريب في المنظمة، وطبيعة البرامج التدريبية المتوفرة أو المتوقعة، وتقديرات تكاليف عمليات التدريب
- 8- تقدير وتحديد الإمكانيات المتاحة والتركيز على تحقيق الأهداف التدريبية في الأوقات المقررة ومختلف الصعوبات والعراقيل
- 9- رصد الوضعية والحالة الراهنة للمنظمة وتوقعات المستقبل وبناء خطة على أساسها مع الأخذ في الحسبان العوامل المؤثرة على تحقيق الأهداف ومحاولة تداركها

* ومن المؤكد أن عملية التخطيط يعقبها وفق العجلة التسييرية لإدارة التدريب ما يعرف ب:

- 1- تخطيط العملية التدريبية ، 2- تنظيم العملية التدريبية
- 3- توجيه العملية التدريبية ، 3- الرقابة على العملية التدريبية

الفرع الثاني : التطوير التنظيمي وخصائصه:

يعتبر التطوير التنظيمي من أهم المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي بموجبه يقوم الموظفون بأنفسهم باقتراح عملية التغيير وكذا المشاركة في تجسيده وتنفيذه، وذلك بالاستعانة بمجموعة مدربة من المختصين وذوي الخبرة العالية، وله جملة من الخصائص وهي:¹

- 1- التطوير التنظيمي لإحداث التغيير يعتبر عملية علمية ومستقبلية، ويتم بناؤها على منطلقات نظرية وتعتمد بالأساس على المعلومات الحينة والدقيقة ، ويستخدم فيها الأساليب الإحصائية والكمية والمناهج البحثية الرصينة
- 2- يهتم بتاريخ المؤسسة ويعمل على دراسة الحاضر ويتماشى مع الواقع وفي ضوء هذا يبني الاستراتيجيات المستقبلية، ومن ذلك يتم التنسيق بين الإمكانيات والقدرات وبين المطامح والتوقعات الاستشرافية

¹ محمد قدرى حسن ، إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2014-2015، ص 372 ، بتصرف

3- يعمل على التوفيق بين التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وينسق بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية، ويعزز أركان الثقة بين الرئيس والمرؤوس وبين العاملين والمتعاملين مع المنظمة

4- الاهتمام بالكليات على حساب الجزئيات، والتغيير المنشود يكون فيه مستمرا ومتواصل وليس أمرا مؤقتا

5- يعمل خبراء التطوير التنظيمي على التدخل الميداني بالإدارة لمساعدتها ولا يكتفون بتقديم التوصيات كما يفعل خبراء الإصلاح، كما يهتمون بفهم واقع العاملين والوقوف على كل العراقيل والمثبطات وتذليلها ومعالجتها

6- لا يهتم التطوير التنظيمي بمجرد وضع المعايير، بل يهتم أيضا بتعديل السلوك التنظيمي وترشيده، وذلك بوضع دورات تدريبية للجماعات الديناميكية وذلك داخل مختبرات وورشات مخصصة، من خلال الوقوف على فهم الذات وفهم الآخرين والوقوف كذلك على نقاط القوة والضعف، وتصويب الأخطاء وتعديلها وجعلها منسجمة مع المعرفة العلمية والسلوكية

7- إجراء البحوث العلمية، وتطبيق العلوم السلوكية، واستهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين

8- تعديل الهيكل التنظيمي حسب المتغيرات التنظيمية وبما تقضيه المرحلة وظروفها للمضي في عملية التطوير

- ولا شك من خلال البنود السابقة فإن منظمات مثل " مراكز البحث العلمي " معنية بصفة كبيرة جدا بمفاهيم التطوير التنظيمي ، لأنها مؤسسات لها بعد علمي أكاديمي ، واستراتيجياتها الكبرى تبنى على البحث الأكاديمي المعمق والتطوير التكنولوجي وفي هذا السياق يتطلب الأمر وجود إطار تنظيمي في مستوى أعلى مقارنة بالهيئات الأخرى

الفرع الثالث : أساليب التدريب بإدارة الكفاءات:

تقوم الإدارة عموما كما هو معلوم على مستويات ، وهذه المستويات مبنية في شكل هرمي ما بين الإدارة العليا ، والإدارة الوسطى، والإدارة التشغيلية أو التنفيذية ، فإدارة الكفاءات لها نفس المنحى في إطار استغلال المهارات والقدرات والملكات والمعارف لكل كفاءة موجودة في مستويات الإدارة أو المنظمة ، ومهما كانت كفاءة الأفراد في المستويات المختلفة فهي تحتاج إلى تدريب يمكنها من السير بجد مع المهام المنوطة بالكفاءات كأشخاص وكمناصب وكأرقام فاعلة في المستوى الإداري الذي تعمل به، فعملية التدريب في هذا السياق تشمل ثلاث مستويات وثلاث أصناف من المتدربين، وتشمل في نفس الوقت أصناف كثيرة من أساليب التدريب في شتى المستويات ويمكن أن نفصل بداية بأصناف المتدربين ثم نتطرق إلى أساليب التدريب المختلفة ؛

أ- تدريب الكفاءات في مستوى الإدارة التنفيذية: يحتاج المتدرب في هذا المستوى إلى:

- التخصص الدقيق في العمل

- القدرة على التخطيط التنفيذي وتدريب الآخرين وتوجيههم وإدارة الندوات والاجتماعات

- الإلمام بمشاكل العمل والمساهمة في حلها بطرق عملية من خلال ربط ما هو نظري بما هو ميداني

- حسن المظهر واتزان الشخصية

- القدرة على التخطيط المالي واستخدام الموارد في إطار المحافظة على موارد المؤسسة

ب- تدريب الكفاءات في مستوى الإدارة الوسطى: يحتاج المتدرب في هذا المستوى إلى:

- التخصص الدقيق في العمل مع النظرة الشاملة للعمليات الرئيسية الأخرى بالمنشأة والإلمام بها

- نظرة متعمقة تحليلية لمشاكل المنظمة ومشاكل العاملين بها

- إتقان العمليات الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة وتدريب وتكوين وتعليم وتطوير

واستشراف

- التمتع بسعة النظر والأفق الإستراتيجي والاستشرافي الشامل لمختلف المعضلات القومية والاجتماعية وحتى

التجاذبات السياسية

- الانضباط والتمتع بالأخلاق الحميدة وحسن المظهر

ج- تدريب الكفاءات في مستوى الإدارة العليا: يحتاج المتدرب في هذا المستوى إلى:

- الذكاء الإداري والذكاء العاطفي

- السلامة البدنية والذهنية والنفسية واللياقة اللازمة

- التمتع بالنضج العقلي والعاطفي

- المقدرة على التحليل والتنبؤ والتخطيط والتحكم والتصميم والنفس الطويل

- العلم والمعرفة والخبرة، وقوة التأثير في الغير

- المهارات السلوكية والإدارية والفنية

- القدرة على الابداع والابتكار

* ومن جملة أساليب التدريب المعروفة ضمن إدارة الموارد البشرية عموماً وإدارة الكفاءات بالخصوص نميز الأساليب التالية:¹

1- أسلوب المحاضرة:

1- هو أسلوب أكاديمي معروف وقديم ينقل المعلومات بطريقة رسمية لمجموعات كبيرة بالمعلومات والمفاهيم الأكاديمية من محاضر له مؤهلات ومتخصص في الميدان وله صفات أهمها:

- الإلقاء المناسب والجذاب لكل المتدربين

- تقسيم وقت المحاضرة وفتح مجال للحاضرين للتفاعل والمناقشة وكسر حاجز الخوف لديهم

- تشجيع كل الحاضرين على المشاركة

- تقديم الإجابة لكل المجموعة وليس للسائل فحسب

- الاستناد إلى وضوح الأفكار والمواضيع والتنظيم في سردها

2- تناول موضوعها ما يعجز المتدرب على استنتاجه أو يصعب عليه

3- ضرورة استخدام وسائل سمعية وبصرية لجذب تركيز وانتباه المتدربين

4- العمل في إطار متحرك ومتعدد بوسائل الاتصال وأساليب المقابلة الفكرية وبين المحاضر والمستمعين

2- أسلوب الدراسات الميدانية أو الزيارات الميدانية:

تعتبر أحد الوسائل الفعالة التي تهيئ للفرد المتدرب فرصة مشاهدة المواقف والحقائق ودراساتها في الطبيعة من أجل:

1- ملاحظة عملية التغيير والوقوف على مختلف النتائج ضمن التغيرات المختلفة

2- القيام بعملية التجريب لبعض الملاحظات والمشاهدات من أجل توضيح المقاييس والمعايير اللازمة للعمل، وكشف مشاكل وخطوات تنفيذ الأعمال، والوقوف على نتائج الملاحظات العلمية مباشرة

3- أسلوب جماعة المناقشة:

من أهم أنواع المناقشة ووسائلها التنظيمية ما يمكن سرده:

¹ السالم مؤيد سعيد ، وصالح عادل حر حوش ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية دار الكتاب ، بغداد ، العراق ، 2000 ، ص 130

1- المناقشة التي تعقب المحاضرة

2- المناقشة بطريقة الجماعات

3- المناقشة عن طريق مجموعة من الخبراء والمتخصصين

4- أسلوب اللجان:

يتطلب الأمر مشاركة المتدربين في مجموعة من اللجان داخل المنظمة أو خارجها، وذلك من أجل الاستفادة من خبرات اللجان وفق تقسيم مدروس يكون عادة من 16 إلى 10 متدربين مع وجود من 2 إلى 4 مشرفين على المناقشة لمناقشة موضوع محدد ويبدأ بمناقشة تمهيدية تعقدها اللجنة تحت رئاسة المشرفين بالتناوب، إلى أن يصل الجميع إلى قناعة تامة، ومن ثم يتم إعداد التقرير النهائي الذي يتم تقديمه إلى لجان أخرى للنقاش، ولجنة إشراف خاصة من بعض الخبراء المختصين في الميدان؛

ويستخدم هذا الأسلوب في تنمية القادة في الإدارة في كثير من دول العالم النامية والدول المتقدمة على حد سواء مثل: اليابان، أستراليا، الفلبين، والهند.. ويطلق عليه البعض ب أسلوب جماعات العمل **working** أو أسلوب جماعة البحث أو أسلوب المشروع الجماعي

5- أسلوب دراسة الحالة:

تعتبر من وسائل المواقف الإدارية التي تعكس العملية الإدارية في صورة ديناميكية متكاملة، حيث يقوم كل متدرب على انفراد بدراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة إذا كانت قصيرة على أن تكون مراحل دراستها كالتالي:

1- إعداد المشرف للحالة

2- قراءتها أمام المتدربين

3- قيام المتدربين بإعداد الأجوبة

4- المناقشة والوصول إلى رأي مشترك

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه:

* أسلوب تحليلي علمي: عن طريق تحليل المشكلة، وتطبيق المبادئ والأساليب ضمن الإطار الواقعي

* أسلوب تعلم طبيعي: يطبق الأسلوب على أساس بما يعرفه المتدرب وليس ما يجب أن يعرفه المتدرب

* **أسلوب تعاوني:** يطبق الأسلوب على أساس العمل الجماعي التعاوني ويساعد على تطوير قدرة وقابلية المتدرب وإحساسه بمشاعر الآخرين

* **أسلوب قيادي:** قائد الحالة في هذا الأسلوب يعتمد على نفسه وليس على الغير وبالتالي فإن قائد الحالة هو قائد وليس معلما

6- أسلوب الندوات:

يتمثل هذا الأسلوب في تنظيم اجتماعات منظمة لمجموعة من المتدربين يكون لهم هدف محدد من أجل تبادل المعلومات والخبرات والحقائق والآراء ، ويكون لديهم أسلوب متفق عليه في إدارة الحوار أو المناقشة ومن ثم التوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات ، وتستخدم الندوات مختلف النظريات والمفاهيم الحديثة للعلوم الإدارية وتحيين منظومة المعلومات ، كما يمكن أن تشمل استخدامات التطبيقات التكنولوجية في الإدارة عموما ، وتمكين المتدربين من الاضطلاع بالمهام من خلال التغيرات الحاصلة في المنظومة الإدارية عموما ، وتسمح المشاركة الفاعلة للمتدربين من التعمق والشمولية في المعلومات في النظريات والمفاهيم المستحدثة عن طريق المفاهيم التالية :

* تشجيع الفكر الجماعي

* قيادة موجهة لمناقشة حرة وتلقائية تهدف إلى التمكن والتمكين

7- أسلوب المؤتمرات:

عادة ما تكون المؤتمرات عاملا قويا في تنمية القدرات القيادية الإدارية، ويعرفها البعض على أنها فن التشاور الجماعي بشكل رسمي، أي أنها تتيح المجال لاجتماع أفراد على مستوى عال من الخبرة والمسؤولية لدراسة محددة في نطاق عملهم ومسؤولياتهم، كما تكون المؤتمرات عامل تنمية وتطوير لأعضاء المؤتمر حيث تحدث نتيجة فعالة من خلال الوسائل والأساليب التي تستخدم في عرض البحوث والدراسات حيث أنها تعمل في العموم على:

* تنمية القدرات على الدراسة لدى جماعة المؤتمر وكذا التشخيص الدقيق للمشاكل، والتوصل إلى حلول وبدائل واقعية أو بلورة توصيات يمكن من خلالها العمل بمقتضى مخرجات المؤتمر

* تعتبر مصدر للحقائق والمعلومات اللازمة لتشخيص المشاكل المطروحة بالمؤتمر ومعالجتها

* تعمل على اختيار الفروض الممكنة وإيجاد بدائل الحلول الممكنة والقابلة للتطبيق في أرض الواقع

- وقد ينطبق أسلوب المؤتمرات على مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، أكثر من غيرها لاسيما في مراكز البحث العلمي التي من ضمن عملها الأساسي هو عقد المؤتمرات والندوات العلمية والأيام الدراسية ، والتي يشارك

فيها نخبة كبيرة من الدكاترة والباحثين ، مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب الأكاديمي البحثي في أساليب عقدها وأشغالها ، وتنتهي بتوصيات محكمة ، ومنها ما يتم توثيقه في مجلات علمية خاصة بهذه الملتقيات .

8- أسلوب الحلقات الدراسية:¹

كانت بداية هذا الأسلوب في مدرسة الأعمال الإدارية بجامعة هارفرد - بوسطن، وهو أسلوب خاص للقيادات الإدارية لأنه يساهم في جملة من النقاط:

* المساعدة على التحليل والتفكير الانتقادي

* يساعد على تحديد المشكلة وتعريفها، ومحاولة إيجاد الحلول واتخاذ القرار على ضوءها

* تمكين القادة من تطبيق أساليب وإجراءات تتماشى والوضع القائم

* ربط النظريات والسياسات والإجراءات بالواقع العملي

* مواجهة المواقف من خلال تكوين أحكام موضوعية بشأن كل موقف

يكون هذا الأسلوب من خلال اجتماع عدد من المتدربين القياديين الذين ليس لهم رابط جماعي أو شعور موحد بالانتماء إلى وحدة في العمل حيث يقوم كل واحد منهم قبل الاجتماع بدراسة الحالة، ثم سيقوم قائد الحالة بتوزيعها على المتدربين بغية قراءتها بصورة صامتة في بداية الجلسة، أما إذا كانت دراسة الحالة في أكثر من 20 صفحة، فإن قائد الحالة يقوم بتقسيم المتدربين إلى فرق تتألف كل منها من 5 إلى 8 متدربين يلتقون لمدة ساعة قبل بداية النقاش لمراجعتها وذلك لجعل المناقشة هادئة ومثمرة، كما لا يمكن أن تقوم الفرق بإبلاغ أراءها للآخرين حتى في حال اتفاق الرأي بينها، ولكي تكون مخرجات الجلسات مثمرة لا بد من موضوعية تسلسل موادها كالتالي:

- ظهور الحالة وأسبابها

- جمع المعلومات والبيانات وطرح مختلف الفرضيات

- تلخيص البيانات

- تقديم الحلول البديلة

- اختيار الحلول

¹ نجم العزاوي ، مرجع سابق ، ص 155-156 ، بتصرف

- اختيار أحد الحلول
- اختيار الحل الأمثل
- اختيار تنفيذ الحل بواسطة تمثيل الأدوار
- اختيار طرق وسبل لتجنب المشاكل الممكنة مستقبلاً
- تثبيت المبادئ والتعليمات التي تم استنتاجها في ضوء الحلقات الدراسية لدراسة الحالة

9- أسلوب تمثيل الأدوار:

يقوم فيها عدد من القيادات الإدارية المتدربة بتكوين فريق حسب عدد الأشخاص التي تناسب الحالة، ويمكن أن يأخذ هذا الأسلوب أحد الطريقتين:

1- تمثيلية يقوم فيها الخبراء أو المتدربون بتمثيل أدوار في أي فرع من فروع الإدارة المتنوعة تؤدي إلى موقف معين

2- مشاركة من قبل المتدربين القياديين بعد انتهاء التمثيلية بإحدى الطريقتين:

أ- مناقشة جماعية وكتابة تقرير يقدم في جلسة يحضرها جميع الأعضاء

ب- تدريبات محددة لبعض المتدربين القياديين نابعة من الموقف التمثيلي السابق تتضمن الطلب من القائد الإداري المتدرب أن يقوم بدوره تلقائياً بعد قراءته للتعليمات المكتوبة

10- أسلوب التنقل بين الوظائف:

يعتبر من الأساليب الحديثة، حيث ينتقل فيه المتدرب من وظيفته إلى وظيفة أو عدة وظائف أخرى مقارنة إلى وظيفته أو ما يسمى بالتناوب الوظيفي، لتوسيع آفاقه وإعطائه الإلمام الواسع في وظيفته الأصلية، في نطاق الصلاحيات والمسؤوليات الجديدة، وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب من أجل تنمية وتطوير وتدريب القيادات الإدارية لإكسابهم خبرات وتكوينات متخصصة عن طبيعة المنظمات من حيث جملة من الأهداف:

* معرفة السياسات والمشكلات الإدارية التي قد تواجه المنظمات

* دور القيادة في إحداث التغيير في سلوكيات الأفراد بالمنظمات

* مواجهة المواقف المختلفة في العمل واتخاذ القرارات الصائبة

* الفهم والتحكم في طبيعة النظام غير الرسمي ومختلف الاتصالات القائمة داخل المنظمات

* تنمية وتطوير قدرات القادة على التصور الشامل والنظرة الاستشرافية بعيدة المدى لمجالات العمل بالمنظمة وتحقيق أهدافها¹

& وحال هذه الأساليب ينطبق بشكل فعال على الهيئات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي كمراكز البحث العلمي أكثر من غيرها لأنها تسير بشكل يجعلها في منأى عن العشوائية أو الاحتكاك الكبير بكل أطراف المجتمع ، وهي تسير في ركب البحث والتطوير وأساليب الإدارة الحديثة وفق إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الابتكار

المطلب الثاني: متطلبات التكوين ضمن إدارة الكفاءات:

خلال العقود الثلاث الأخيرة عرفت عمليات التكوين تطورا كبيرا لاسيما في التصميم والتطبيق ، فأصبح من الضروري تحديد الأهداف المرجوة مسبقا من خلال تخطيط خاص لعملية التكوين ، وصياغة هذه الأهداف صياغة بيداغوجية، من خلال رسم المسار ووضع الشروط والمعايير التي تصبح بفضلها عملية التكوين ممكنة، ويتم على أساسها اكتساب فعالية في خضم هذه العملية ، لأن الإسهام الذي يقدمه التكوين هو عامل رئيسي للبعد الاستراتيجي من جهة ولتحقيق الأهداف التنظيمية والتي تعتبر بمثابة استثمار كبير في رأس المال البشري كمورد أساسي والاستثمار في الجانب المالي ضمن عملية التكوين عموما ؛

الفرع الأول : التمايز المفاهيمي بين التكوين والتدريب والتطوير:

يتفق الباحثون مبدئيا أن التكوين هو: مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات جملة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدكم وتمكنهم من التكيف مع المحيط الاجتماعي مهنيا وتحقيق الفعالية اللازمة في التنظيم الذي ينتمون إليه، ومن ذلك يتضح أن عملية التكوين تقوم على جملة اعتبارات أنها:

- عملية منظمة
- تهدف إلى إحداث تغيرات
- تكون التغيرات مرغوبا فيها
- هذه التغيرات تحدث تغييرا وتطورا كاملا للشخصية من أجل التكيف

أما التدريب فنلاحظ أن ما يقابلها باللغة الإنجليزية " **Training** " ، وهنا تصبح المقاربة الوظيفية والمهنية أقرب، أي كل ما يتعلق بتلقين مهارات وعادات خاصة من أجل غايات محددة، وهي أساسا موجهة للمستخدمين عموما، ورغم أن هنالك من يجمعون بين مفهوم التكوين والتدريب في آن واحد إلا أن بعض

¹ المرجع نفسه ، ص 163، بتصرف

الباحثين والمنظرين يرون بعدم دمج المفاهيم في سياق واحد لأن لكل منها له ظروفه وبيئته وغاياته فمثلا "كنولز" **Knowles** يرى ضرورة التمييز بين التكوين والتدريب وتكوين الكبار، وأطلق مصطلح تكوين الكبار كونه يشير إلى تربية الكبار بمعنى واسع أي إلى ذلك النشاط الذي يهدف إلى تطوير الفرد الراشد في مستوى الاتجاهات والقدرات والمعارف في سياق تدريسي وإكسابه قيم تمكنه من ممارسة دوره في المجتمع بصفة واعية ومبدعة¹؛ كما أن مصطلح التكوين تجده مستعملا في الأطوار الجامعية والأكاديمية طويلة المدى، والغالب أن نقول تكوين أكاديمي أكثر من كلمة تدريب أكاديمي، لأن مفاهيم التكوين أعمق من مفاهيم التدريب، وهنالك من يرى أن التدريب عندما تطول مدته يصبح تكويننا؛

أما حول مصطلح **التكوين المتواصل** فهنا لا يتفق الباحثون على المفهوم المحدد لهذه العملية لأنه لا يمكن وصفها بأنها عملية تدريب، كونها عملية جد ضرورية ومهمة في تطوير المصادر البشرية للمؤسسات الاقتصادية، وتتطلبنا زمنا أوسع من زمن التدريب وبالتالي هي في نطاق تعلم، لأنه لها أبعاد علمية وتعليمية وبيداغوجية وتقنية تتجاوز مفهوم التدريب في إطاره الوظيفي والمهني؛

وفيما يتعلق بالتطور أو "التطوير" فإنه حسب "يونس" **Youniss** يبقى صالحا ويمكن تمييزه عن بعض المفاهيم الأخرى، وذلك أن له خمس خصائص هامة، يحدث التطور عندما يكون ضروري، وموجه، وفوري، ومتواصل، وتحديثه نفس المسببات، أما "ليرنر" **Lerner** فيعتبر التطور أكثر شمولية من التعلم الذي يتم في مستوى معين في حين أن التطور يكون في جميع المستويات؛

لذلك يسمح التكوين بالتطور الشخصي والمؤسسي من خلال اعتماده على تعلم مختلف المعارف والمهارات الجديدة، وهنا يتبين لنا أن عملية التكوين لا تتم إلا عن طريق التعلم، والتطور لا يمكن أن يتم إلا من خلال التكوين.

الأهداف العامة لتكوين الكفاءات:

يتعلق الأمر بتنمية وتطوير مختلف المعارف والمهارات واتجاهات العمال عموما والكفاءات خصوصا، لاسيما فيما يتعلق بالأهداف التكوينية البيداغوجية سواء تعلق الأمر بالمدارس أو المعاهد أو الجامعات أو مراكز البحوث العلمية،.. إلخ؛

وهنالك من يستخدم مصطلح الأهداف التنظيمية حسب بعض الباحثين لأنها تعتبر كاقترحات للعمليات التكوينية لمعالجة المشاكل التنظيمية، أو تحسين الوظائف، ويكون الحكم على مدى تحقيق عملية التكوين لهذه

¹ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018، ص 39

النتائج في نهاية البرنامج في موقع العمل، وهنالك من يرى أنه يصعب التمييز بين أهداف التكوين والأهداف التنظيمية، فعملية التكوين لن تكون فعالة إلا إذا أخذت بعين الاعتبار المشاكل التنظيمية المسببة لها، وفي ذات السياق فإن تحسن مردود الكفاءات للعمال يؤدي إلى فعالية التنظيم ككل؛

ومن المعلوم أن من خصائص عمليات التكوين الفاعلة هي قابليتها للتعميم في موقع العمل، أي أن الطالب المتربص يعرف زملاءه الذين لم يتابعوا عملية التكوين بالمعارف والمهارات التي تعلمها خاصة في تحقيق أهداف التكوين وتجسيدها إلى أهداف إجرائية وتحقيق الهدف البيداغوجي والهدف التنظيمي معا، والأهداف البيداغوجية تنفرع إلى ثلاث فروع وهي الأهداف المعرفية، والأهداف الانفعالية، والأهداف الحس-حركية؛¹

فالأهداف البيداغوجية المعرفية هي اكتساب المعارف وتطبيقها، فاكسابها لا يتوقف على تذكرها، بل أصبح يتعداها إلى فهم المواقف وتفسيرها واقتراح الحلول لها؛ ولمعرفة المستويات من الضروري أخذها بعين الاعتبار في بناء المحتوى والتدرج من السهل إلى الصعب، أما الأهداف البيداغوجية الانفعالية فتأخذ بعين الاعتبار الحالة النفسية والسلوكية واتجاهات المشاركين والقيم التي يأخذونها من خلال الإصغاء والاستجابة الإيجابية لمحتوى البرنامج

الأهداف البيداغوجية وفق الجدول التالي:

جدول رقم 03 : مجالات ومستويات الأهداف البيداغوجية

المجال المعرفي (المعارف)	مستوى المعرفة	مستوى الفهم	مستوى حل المشكل
المجال الانفعالي (الحالة النفسية)	مستوى التقبل	مستوى الاستجابة	مستوى تبنى القيم
المجال الحس-حركي (الحركات)	مستوى المحاكاة	مستوى التآزر	مستوى الآلية

المصدر: Noyé et piveteau.(1999).Guide pratique de formateur.p43

وتبقى مستويات الأهداف البيداغوجية لها خصوصية متعلقة أساسا ما بين المسار المعرفي والتحصيلي من خلال المكتسبات المعرفية وحدود الفهم والقدرة على حل المشاكل ، وكذلك عبر المجال الانفعالي من خلال التقبل ومدى الاستجابة وتبنى القيم ضمن الإطار النفسي ، بالإضافة إلى النسق الحركي من مستوى المحاكاة والتآزر ومستوى ديناميكية الآلة

¹ المرجع نفسه ، ص 168-170 ، بتصرف

جدول رقم 04 : مؤشرات ودواعي عملية التكوين

موظفون جدد	تغير في التنظيم	اتساع أعمال التنظيم	مشاكل في الإنتاج أو السلوك
- انضمام عمال جدد - ترقية بعض الموظفين إلى وظائف عليا - نقل بعض الموظفين إلى وظائف أخرى - استبدال بعض الوظائف العليا بأخرى	- تغير في السياسة العامة للمؤسسة - تغير الهيكل التنظيمي - تغير مفاجئ بالمنظومة العالمية - تغير القوانين - تغير إلى نظام الرقمنة	- إضافة منتج جديد أو خدمة جديدة - إدخال تصميمات عمل جديدة - إنشاء فروع أو أقسام جديدة - اتساع دائرة الإنتاج خارج المجال الإقليمي	- انخفاض جودة المنتج - ارتفاع تكلفة الإنتاج - انخفاض الإنتاجية - زيادة المخالفات الانضباطية - زيادة الضرائب والرسوم - زيادة نسبة الاستهلاك - زيادة نسبة الغياب - زيادة حوادث العمل - زيادة عدد الشكاوى - انخفاض مستوى الأداء - إدخال نظام الروبوتيك

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2018، ص 160

تنمية الكفاءات عن طريق التكوين المهني:

عرفت السنين الأخيرة تحولا في سياسة التعليم بكل أطواره ، وأدخلت كثير من الدول العربية ما يسمى بالتكوين المهني والذي اقتصر في البداية على الأطوار الأولى للتعليم ، غير أن سياسة الاتحاد الأوروبي كانت منذ زمن طويل تعتمد بشكل عميق على فتح المجال للتكوين المهني للتلاميذ أو الطلاب الذين لديهم رغبة أو ميول حرفية أو مهنية أو حتى التكوين المهني في الطور الجامعي، فالجزائر مثلا عرفت من فترة زمنية تبني فتح المجال للتلاميذ أو الطلبة الذين لم يوفقوا أو لم يستطيعوا مواصلة عمليات التعليم بفتح فضاءات للتكوين المهني ، لكن اليوم وبالمفهوم التقني الحديث أصبحت الجامعات في أوروبا عموما، ومثلها في الجزائر تجرب ما يسمى بالشهادة الجامعية المهنية، كالليسانس مهني، والماستر مهني، وهذا المنحى وجد ضالته في الدول التي لها مرتكزات تقنية تكنولوجية وصناعية،

واستفادت من مخرجات هذا النمط من التكوين المتخصص أحيانا والمرتبطة بمتطلبات سوق العمل مع المؤسسات والشركات في جميع التخصصات؛

* ومن ثم أصبحت قضية استغلال وتكوين الموارد البشرية تشكل اهتماما بالغاً للاستراتيجيين والقادة والسياسيين لما يمكن أن تجنيه الدولة من فوائد كثيرة في هذا الاتجاه من خلال:

1. المالية التي تجنيها الدولة من عملية التكوين المهني تعزيز التنمية المحلية من خلال الفائدة تجسيد المالية
2. فعالية التقدم التقني من خلال التكوين المهني خاصة في المعاهد العليا والجامعات
3. ربط التكوين المهني بخصوصيات المنطقة ومقدراتها الاجتماعية والتكنولوجية
4. تشجيع الابتكار في الأيدي العاملة المتخصصة، وتشجيعها على الاستثمار، لا سيما في الاستراتيجية التي انتهجتها الجزائر في منح الأولوية للتكوين المهني في منح القروض والاستثمار المهني
5. يؤدي التكوين المهني المستمر إلى التغير في النسق القيمي الذي يستخدمه الأفراد بالنسبة لمهنتهم
6. إشراك سياسة التشغيل مع برامج التكوين من خلال علاقة تبادلية مع المعاهد المتخصصة
7. منع انحرافات الشباب الاجتماعية من خلال خلق ديناميكية ترابطية بين المدرسة ومؤسسات التكوين المهني
8. ارتباط تخطيط القوى العاملة وسياسة التشغيل، بمسألة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية
9. التوزيع المتوازن لمختلف المهن في ضوء متغيرات الكفاءة والمقدرة والرغبة الذاتية للفرد
10. ارتباط التكوين المهني بالحراك المهني والاجتماعي والجغرافي¹

وقد دعا كلود ديبار Claude Dubar إلى إقرار حقيقة واقعية، هي أن مختلف المشكلات التي تطرحها التكنولوجيا الجديدة والعلاقات بين المدرسة، والتكوين، والعمل يمكن أن تكون أعمق إذا لم ننظر إلى تطور هذه العمليات في تقاطعها مع الإنتاج الاجتماعي للتأهيل باعتباره من الأولويات الوطنية؛ وقد وصل الأمر فعليا في الجزائر إلى الحصول على شهادات المهندسين من المراكز المتخصصة، إذ أن تسليم الشهادات ليس من المراكز بل من معاهد متخصصة، وهذا يدل على أهمية التكوين المهني وارتباطه بالتشغيل والتنمية، غير أن المشاكل التي تعترض التكوين المهني المتخصص هي عدم اهتمام الشركات والمؤسسات الاقتصادية بتنمية الموارد البشرية وتركيزها على الجوانب المادية فقط، وهذا ما جعل التكوين المهني يعاني من العديد من المشاكل خاصة ما تعلق ب:

*عدم التطابق بين العرض والطلب في التكوين المهني لعدم الاستغلال للقدرات العملية المتواجدة

¹ علي غربي، إسماعيل قيره، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره، ص 250-251

*عدم قدرة العرض الحالي للتكوين المهني لأماكن المتسربين من النظام التعليمي، وعدم قدرته كذلك على تلبية متطلبات الاقتصاد الوطني من الأيدي العاملة الماهرة والمتخصصة إلا بكميات محدودة وفي تخصصات معينة فقط.

الفرع الثاني : تكوين الكفاءات بين البعد التقليدي والبعد الاستراتيجي:

يمكننا أن نميز بعدين رئيسيين في عملية التكوين هما التقليدي والاستراتيجي، ولكل بعد جملة من المفاهيم والنقاط الهامة التي من خلالها يتم بناء عملية التكوين على جميع المستويات

جدول رقم 05: أبعاد التكوين بين التقليدي والاستراتيجي

البعد	التكوين التقليدي	التكوين الاستراتيجي
عينة المجتمع	مكونين ومتكونين	يشمل كل مستويات المنظمة من المدير إلى المتكونين إلى رؤساء المصالح
الوظائف لازمة التكوين	وظائف استشارية	استشارية وإجرائية أي سلطة تقريرية وتنفيذية
الأهداف	للتعلم الفردي	عملية التكوين معبر عنها من أفراد وجماعات
المهام المسطرة	مهام محددة دون توسع	البحث عن التغيير عموماً، وتعزيز السيرة الذاتية بخبرات متجددة
التقنيات والوسائل	التكوين في مقر العمل	التكوين خارج المؤسسة، والتربصات والتكوين الذاتي
مقصود المحتوى	برامج معدة مسبقاً والتركيز على المعارف العامة عن طريق التكوين النظري	التركيز على اكتساب مهارات خاصة وعلى الجانب السيكلولوجي الراشد، مع التركيز على الجانب النظري والتطبيقي
التقييم النهائي	التركيز على المحتوى البيداغوجي من المكون مع مراعاة الرضا العام نحو التكوين	التركيز على الأداء أثناء العمل ويعد من طرف الجميع

المصدر: Benabou.C.(1988). La gestion stratégique des ressources humaines. Québec,Geolon

Morin éditeur

* ترتبط عملية التكوين بالتغير على مستوى العمليات والممارسات السلوكية والأهداف، لفئة من الكفاءات للتكيف مع مختلف المواقف التي قد تحدث في المحيط الداخلي أو الخارجي بالمؤسسات، لاسيما في العالم التكنولوجي الحديث وما يحيط به من تغيرات متسارعة، أو تغيير في التنظيم أو في هيكله، وإن التكوين الناجح أو الفعال للكفاءات أسهم في كثير من العينات في إحداث نقلة وتطور ومخرجات كبيرة جدا، خاصة إن اتسمت عملية التكوين بالكفاءة والفعالية في مستويات المكونين ومستوى الأداء للمكونين واهتمامهم؛ لهذه الأسباب والدواعي يكون من الضروري قبل البدء في تطبيق برامج التكوين تحديد الأهداف بدقة، وتحديد مجالات تطبيق وتحميد المعارف والمهارات التي سيكتسبها المشاركون في برامج التكوين، مع أهمية ضبط الاتجاهات، وأنماط السلوكيات المكتسبة فعلا ضمن عملية التكوين برمتها.

المبحث الثاني: نظام التعويضات والحوافز بإدارة الكفاءات:

رجوعا إلى السياق التاريخي والنظري لسياسة الوظائف خاصة بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا، وما نتج عنها من تحاذبات في عالم الصناعة، وظهور العمالة وتطوراتها الإيديولوجية التي أدت إلى ثورة في الفكر الصناعي والتجاري وعلوم الإدارة، فظهور نظام المصانع خلق مظاهر جديدة وأنظمة للأجور والحوافز أسهمت في استرجاع بعض الحقوق المسلوقة للعاملين والموظفين خاصة في القطاع الصناعي والتجاري ؛

المطلب الأول: نظام التعويضات والأجور:

لقد صار الفكر الإداري يعرف موجة عارمة ومتتالية تتماشى مع التطورات الحاصلة في عالم الوظائف، خاصة مع ظهور الشركات العالمية ومتعددة الجنسيات، الأمر الذي تطلب تسابقا فكريا لأخذ سبل التنمية والتطوير في جميع المستويات الوظيفية، لا سيما في أبعاد الحوافز والتعويضات والمزايا، وقد ظهرت جملة من المدارس التي تبنت أفكار ونظريات بين جيلين وحقبين من الزمن، أو ما يسمى بالنظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة للإدارة؛

الفرع الأول : فلسفة وماهية نظام الأجور :

وقد أدى رواد الكلاسيكية كل من ماكس وير ، وفريدريك تايلور، وهنري فايول دورا أساسيا في تأسيس منظومة الإدارة والفكر الإداري وكان لهم فضل التأسيس على ما كان عليهم من عتب وانتقادات وجهت لهؤلاء الرواد في نظرتهم التي ركزت على الوظيفة والعمل وأهملت ما تعلق بالموظف والعامل في جوانبه الإنسانية عموما والسيكولوجية والفيزيولوجية وهذا حسب كثير من النقاد، وهذا الانتقاد أدى إلى ظهور مقاربات جديدة تهتم بالجانب الإنساني وضرورة دعمه بالآلات وتحسين ظروفه دون أن تحمل الجانب الوظيفي، وأطلق عليهم برواد نظرية العلاقات الإنسانية بزعامة كل من روبرت أوين وإلتون مايو فيما يعرف بتجربة مصنع النسيج وتجربة

مصنع الغزل، وقد أحدثت هذه التجارب ثورة أخرى مكملة ومصوبة للفكر الإداري السابق، ثم تعاقبت المراحل إلى ظهور المدرسة السلوكية مثل أبراهام ماسلو في نظرية الدوافع التي تطرقنا لها سابقا، وماكريكور دوجلاس في نظريته X و Y والذي تقوم فلسفته على الدافعية والسلوك العام في المنظمات وجدلية أن الانسان بين كراهية مبدئية للعمل وغير طموح، وبين إنسان يحب العمل وطموح للرفي، ثم جاءت ما يسمى بالنظرية ذات العنصرين ل هيرزبرج وعالجت مسألة الرضا الوظيفي وعوامل الدافعية من التنوع، والإنجاز، والتقدير، والاعتراف، والاستقلالية والمسؤولية، وقد كان لها بالغ الأثر في إحداث ما سمي بإثراء العمل ولا تزال قائمة إلى الوقت الحالي ؛

وفي المرحلة الموالية ظهر ما يسمى بمدخل النظم والذي يبنى على النظرة الشمولية للإدارة وأن المنظمة هي نظام مكون من أجزاء وهي جزء من نظام أكبر هو القطاع الاقتصادي ، وتلتها بعد ذلك النظرية الموقفية التي ركزت على تحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة واختيار أنسب الحلول، وأن الإدارة لها ممارسات وفق متغيرات رئيسية وهي البيئة الخارجية والتقنية المستخدمة والعاملين بالمنظمة، وقد اتسمت هذه النظرية بالمرونة في تطبيق مبادئ وأساليب المداخل الإدارية الأخرى، وفي أواخر القرن الماضي ظهرت النظريات الحديثة مثل نظريات إدارة المعرفة ، والإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة التغيير، والإدارة الالكترونية والنظرية Z ، فكل هذه المقاربات جاءت بفكر إداري يعكس التطور التكنولوجي والرقمي الحاصل في العالم والمنظومة الاقتصادية عموما، وبذكر النظرية Z لويليام أوتشي على سبيل المثال فقد ركزت على الجمع بين العناصر الإيجابية للإدارة اليابانية مثل العمل الجماعي ، والولاء للمنظمة ، والعناصر الإيجابية في الإدارة الأمريكية مثل التركيز على الأداء الفردي والإنتاجية، وهدفها تحقيق توازن بين هذين النمطين لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية ودعم استقرار المنظمات؛ فكل هذا الفكر قد كان تراكميا وأسس لتراطبات وثيق وتكميلي بين جميع المقاربات، والإدارة اليوم وفي الماضي كانت وستبقى مبنية على تقديم خدمات وأعمال مقابل أجور ومزايا وتعويضات بغض النظر عن الكم والكيف، فتطور الإدارة يلزمه تطور في الحوافز المادية والمعنوية واهتمام بالغ بالموظف كإنسان منتج وله حقوق كثيرة وعليه واجبات كثيرة في نفس الوقت.

1/ نظام التعويضات:

تعرف التعويضات أنها: هي جميع المكافآت التي تقدمها المنظمات أو المؤسسات إلى العاملين مقابل إنجاز الأعمال والمهام المكلفين بها بالمنظمة، وهنالك من يرى أن التعويضات تشمل جملة من العناصر كالأجر الثابت والعلاوات والمكاسب وكل ما شابه ذلك، أما الأجر فهو المبلغ النقدي الذي يتم دفعه للعامل مقابل ساعة او يوم عمل، أما الراتب هنالك من يعرفه أنه هو المقابل النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل على أساس أسبوع أو

شهر أو سنة ولا يحسب بالساعات، ومع توحيد المصطلحات يمكن استخدام كلمة أجر أو راتب بشكل مترادف

وبالإمكان تعريف الأجر: أنه الثمن الذي يتقاضاه الموظف نظير الجهد العقلي أو الجسماني أو كلاهما في العمل من خلال مهام محددة من مسؤولي المنظمة

الأجر النقدي Monetary wage: وهو المقدار الذي يحصل عليه الموظف مقابل ما يقدمه من أعمال، وقد يتأثر هذا النوع بمجرد ارتفاع الأسعار لأنه ستنقص قيمته الحقيقية، لذلك فإن الموظفين لا يعتدون به، لأن قيمته الحقيقية قد انخفضت والقوة الشرائية قد تدهورت، بينما أصحاب العمل لا يبالون بالمعطيات الحاصلة إلا تسمية الأجر فقط

الأجر الحقيقي Real wage: فهو مقدار السلع والخدمات التي يستطيع الموظف شراءها لإشباع حاجاته المختلفة بواسطة أجره النقدي

ولأن مستوى معيشة الموظف مرتبط بأجره الحقيقي وليس أجره النقدي وجب على المنظمات سواء خاصة أو حكومية أن تعمل على تحقيق توازن بين الأجرين وذلك من خلال تغيير الأجر الحقيقي بما يتماشى مع الواقع المعيشي ومعدل الأسعار¹

من المعلوم أن المنظمة لها دورة حياة مؤلفة من ستة مراحل هي الولادة، والنمو، والنضج، والثبات، ثم مرحلة التجدد، فنظام التعويضات مرتبط بمستوى التشخيص لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة، فالمنظمة عندما تصل إلى مرحلة النضج مثلاً، تكون في أوج عطائها وذروة إنتاجيتها وأرباحها فهنا تكون المرحلة تنصب حول تركيز إدارة الموارد البشرية على كيفية تقليص التكاليف والتنسيق بين سياسات الأجور المختلفة والكفاءة، لذلك فإن أحسن مزيج للتعويضات المقترح تطبيقه هو الذي يقدم أجر تنافسي وحوافز ومزايا وظيفية عديدة²

أنظمة الأجور والرواتب المعتمدة على الوظيفة ضمن إدارة الكفاءات:

نظام الأجور والرواتب هو نظام الحياة العملية ونظام العمالة عموماً، فلكل إنسان مبتغى من عمله هو تحقيق الحصول على مقابل مريح مادي أو عيني، لذلك فإن الأهداف المرجوة من أنظمة الأجور والرواتب في إدارة الكفاءات تساهم بشكل فعال في جذب الكفاءات الفاعلة والمؤهلات القادرة على تعزيز قدرات المنظمات، وإن

¹ حمود عبد الله صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل قيمى، دار الشوكاني للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء 1997، ص 72

² George Mikovich and Jerry Newman, compensation, Homewood Irwin, 1987, p 16

المنظمات المختلفة لديها تصاميم لهياكل الأجور والرواتب ولديها طرق متعددة في هذا الشأن، غير أن التمايز بين المنظمات العمومية والمنظمات الخاصة يجب أخذه بعين الاعتبار ومن أبرز هذه الطرق شيوعا واستخداما ما يلي:

أولا. طريقة الدرجات في تقويم الوظائف:

غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في أنظمة الخدمة المدنية أي وظائف القطاع العام، نتيجة لأعدادها الكبيرة، ويتطلب استخدام هذا الأسلوب في التقييم ما يلي:

أ* تحديد عدد الدرجات التي سيتم استخدامها: أي أن عدد الدرجات يعتمد على درجة التعاون في القدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة

ب* إعداد وصف عام لكل درجة أو وظيفة: هذا الوصف يجب أن واضحا ومتدرجا بحيث يسمح لتوزيع جميع الوظائف من الفئة المعنية على الدرجات المتاحة لها، بحيث كلما اتسعت الحدود كلما قلت الدرجات المعنية

& **الدرجة الأولى:** وضع السياسات، إعداد الاستراتيجيات، اقتراح التغييرات الجذرية في الأنشطة والمهام، دراسة وتحليل السوق، دراسة المنافسة

& **الدرجة الثانية:** الإشراف على الوحدات الإدارية، التنسيق مع الوحدات الإدارية، المشاركة في وضع المقترحات للتغيير، مهارة في العمل كفريق، التعامل مع جمهور المستهلكين،

& **الدرجة الثالثة:** تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة ومراقبة الأداء، الإشراف على الوحدات الإدارية التنفيذية، القدرة على التوجيه والتأثير

ج* استلام الخبراء قائمة الوظائف والوصف الوظيفي لكل وظيفة: يتم في ضوءها تحديد الدرجة التي تستحقها في ضوء الجدول المعد لهذا الغرض¹

ثانيا. طريقة النقط في تقويم الوظائف:

طريقة النقط أفضل من غيرها نظرا لأخذها العوامل المرتبطة بكل عمل بدلا من استخدام الأجور كمعيار لأنها أكثر دقة وتفصيلا عن غيرها من الأساليب الأخرى، وتتلخص الخطوات التي تعتمدها هذه الطريقة بما يلي:

أ- تحديد العوامل الرئيسية محل التقييم فمثلا يمكن أن يتم التقسيم للوظائف إلى:

¹ حسين كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 180

& الوظائف الإدارية

& الوظائف الفنية

& الوظائف المحاسبية

ويتم تجزئة تلك الوظائف لتفصيلات أكثر دقة في عملية الاحتساب المطلوب للتقييم

ب- اختيار العوامل التي تستخدم التقييم لكل مجموعة وظيفية ويجب مراعاة أن تكون هذه العوامل مناسبة ووفق ما ترغب المنظمة استناداً إلى أهمية الوظيفة ذاتها

ج- المعرفة بالعمل، كي يستطيع العامل أن يؤدي مهامه بكفاءة واقتدار، وقد يحصل عليها الفرد من خلال خبرات الممارسة الفعلية للعمل وتحتوي على عدة جوانب وهي:

& معرفة خطوات وطريقة العمل

& معرفة الهيكل التنظيمي والإداري للمنظمة

& معرفة سياسات ولوائح العمل في المنظمة

& تحديد درجات العوامل وتقدير الأهمية النسبية التي تعطى لكل عامل

& جمع البيانات عن الوظيفة من خلال دراسة وتحليل مكونات الأداء أو العمل

& مطابقة درجات مقاييس العوامل المختلفة على المعلومات التي تصف الوظيفة وحساب النقط التي حصلت عليها الوظيفة من العوامل المختلفة¹

- الجدول رقم 06 : مخطط توضيحي للتعويضات:

نظام التعويضات			
مباشرة	- رواتب	- بدلات	- علاوات
غير مباشرة	- تأمينات	- تقاعد ونهاية خدمة	- إجازات

المصدر : حسين كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص

180

2/. محددات مستوى الأجور:²

¹ المرجع نفسه ، ص 182

أ- الإنجاز: هو الاضطلاع بالمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة، حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض أن يزيد الأجر المتوقع للموظف

ب- الجهد: يقصد به الجهد العقلي أو الجهد البدني الذي يبذله الموظف حسب المهام المكلف بها ويختلف الموضوع من شخص لآخر حسب القدرة وحسب نوع الوظيفة، علماً أنه كلما يزيد الجهد العقلي أو الجسدي كلما يزيد الأجر تبعاً لذلك

ج- صعوبة العمل: يعتمد هذا الأمر على نوعية العمل، لأن هنالك أعمال شاقة وأعمال سهلة فالأجر متعلق بمدى سهولة أو شقاء أو خطورة العمل وقد لا تكون صعوبة العمل متعلقة بالجهد العضلي فحسب بل يمكن أن تكون في شكل عدوى مرض أو تركيز شديد أو مراقبة دقيقة، فالأجر متعلق بموضوع صعوبة ممارسة الوظيفة وما قد ينجر عنها من مخاطر

د- المؤهلات العلمية: تختلف متطلبات الوظيفة المراد شغلها ومهامها وفقاً للمؤهلات فبعض الوظائف تتطلب مؤهلات بسيطة أو عادية والبعض الآخر يتطلب مؤهلات كبيرة تصل إلى درجة الدكتوراه والأجر متعلق بالمؤهل ويتناسب طردياً معه

هـ- ميزانية المنظمة: ميزانية المؤسسة تعتبر سبب رئيسي في مستوى الأجر، لأن قدرة المؤسسة مالياً على الاستمرار في دفع الأجور أو الرفع منها في حال وجود أرباح مرتفعة كلها عوامل تسهم في تعزيز منظومة الأجور بالمنظمات

و- معدلات الأجور في سوق العمل الموازي: تتأثر المنظمات كثيراً في استقطاب الكفاءات إذا تعلق الأمر بوجود منظمات مشابهة وموازية للمنظمة، لأن مستوى الأجر قد يحدث منافسة بين المنظمات لأن سوق العمل هو الذي يفرض مستوى الأجور

ز- معدلات التضخم السائدة: يتعلق الأمر بجدول الأسعار السائد في السوق، ومعدل الارتفاع الذي قد يطرأ عليها مقارنة بالسنوات الفارطة، فارتفاع نسبة التضخم يؤدي إلى ارتفاع الأسعار في السلع والخدمات، فيجب أن يرتفع الأجر وفقاً لنسب التضخم الموجودة

ح- الأقدمية: تعتبر الأقدمية أحد الأسباب المهمة في تحديد الأجر من خلال الخبرة العملية في خدمة المنظمة لاسيما في حالات الكفاءات الجيدة والتي قدمت خدمات جليلة للمنظمات مع احتساب السنوات وبالتالي الأجر متعلق بشكل أساسي بسنوات الأقدمية مقارنة بالموظفين الجدد في نفس المسار والمستوى الوظيفي¹

² فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 109-110

3/ مقومات نظام الحوافز للكفاءات:

- & تعزيز القدرات الإنتاجية للمنظمة
- & صقل وتنمية قدرات العاملين ومنحهم فرص لتأكيد كفاءتهم للوصول إلى نتائج المنظمة
- & عملية الدمج والمزج بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة
- & تحقيق التميز والرضا الوظيفي من خلال إرضاء العاملين

4/ المعوقات الكبرى لعملية تحفيز الكفاءات:

- & النقد الهدام وعدم الرضا غير المبرر عن العمل
- & تشجيع المنافسة السلبية بين الموظفين داخل المنظمة
- & انتشار أجواء السياسات داخل المنظمة
- & الرضا بالمستوى المتدني للموظفين يكرس تهميش أصحاب الأداء العالي
- & الإكثار من القواعد والتعليمات غير الضرورية داخل المنظمة
- & انتشار النقابات وكثرة المطالبين بالحقوق على حساب القيام بالواجبات
- & الإكثار من الاجتماعات غير المجدية وإلزام الموظفين لحضورها
- & المعاملات غير العادلة من مسؤولي المنظمة
- & انتشار الأفكار العنصرية أو الجهوية أو العرقية داخل المنظمة
- & فرض إيديولوجية معينة على حساب مردودية ومستوى أداء الأفراد
- & الإفراط في سياسة عدم العقاب أو سياسة العقاب المفرطة
- & غياب ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة

الفرع الثاني: العوائد:

تعرف العوائد على أنها مجموعة الحوافز غير المباشرة من مختلف المزايا والخدمات والمنافع والفوائد التي تمنح للعاملين عن طواعية من أجل تقديم يد المساعدة لهم وتحسين ظروفهم اقتصاديا واجتماعيا وتشجيعهم على الولاء التنظيمي

وإشعارهم بالانتماء للمنظمة وتدعيم رغبتهم بالإنجاز الفعال لتحقيق أهداف المنظمة، وأما في شكل إلزامي فيكون بمقتضى قوانين الدولة أو القوانين المسيرة للمنظمات؛

وتعرف أيضا على أنها جميع المزايا والمنافع والخدمات التي تقدم للعاملين ولا ترتبط مطلقا بالأداء الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة، لذا فإن العوائد تعبر بوضوح عن جميع المزايا والمنافع والخدمات دون النظر لمستوى الأداء المحقق من قبل العامل، أي مجرد الانتماء للمنظمة يجعل منه يستفيد من تلك المزايا، من أجل تعزيز الانتماء وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستقرار والثبات في عالم الأعمال مقارنة بالمنظمات الأخرى

6-1 أبعاد العوائد الاستراتيجية:

- تعتبر استراتيجية تقديم المنافع والمزايا والخدمات من أنجع الطرق لرفع معنويات العاملين ومنه تحقيق الربحية وتعزيز الإنتاجية
- سبل الولاء التنظيمي من العاملين للمنظمة يكرس مبدأ دوران العمل وقوة المنظمة ويقلل من الصراع التنظيمي
- الوصول إلى مستويات عليا من الرضا الوظيفي، يعزز رغبة المنظمة في المحافظة على القوى العاملة وخاصة الكفاءات وعدم التفريط فيها وتجنب انتقالها لمنظمات أخرى
- المنظمات الرائدة في ميدان الأعمال هي التي تتحكم في الواقع التنافسي المحتدم بين المنظمات المختلفة وبالتالي يمكنها أن تحقق بقاء واستقرارا لمواردها البشرية من خلال توفير وتحسين كل ما يتطلبه نجاح هذه الموارد للتميز مقارنة بباقي المنظمات
- تطوير الإنتاجية وتحقيق الأرباح المجزية لنشاطات المنظمة مرهون بمستوى الولاء والانتماء العضوي لأفراد المنظمة لمنظمتهم¹

عملية إدارة الجودة الشاملة أصبحت من الظواهر السائدة في المنظمات المعاصرة، لذا تقديم المزايا والمنافع والخدمات للعاملين يسهم بشكل كبير في التطوير والتحسين المستمر والمستهدف

6-2 أنواع العوائد:

قد تختلف أنواع العوائد باختلاف المنظمات، وحسب فلسفة وفكر كل إدارة ومنظمة، وتأخذ تلك العوائد صورا مختلفة فمنها ذاتي، وبعضها خارجي والبعض يصنفها إلى عوائد مالية وغير مالية، والبعض الآخر يصنفها إلى عوائد مرتبطة بالأداء وغيرها ترتبط بعضوية الفرد في المنظمة، غير أن التصنيف الأكثر شيوعا يقسمها إلى نمطين هما:

1- العوائد القانونية

¹ خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص 190-191

2- العوائد الاختيارية

6-1-1 العوائد القانونية: يمكن تحديد مفهوم العوائد القانونية بأنها تلك المنافع التي تكون المنظمة مجبرة على عدم التنصل من إعطائها للفرد العامل، لأن هذه المزايا يفرضها القانون، وهي ملزمة ويمكن أن تتمثل في التأمين الاجتماعي، وتعويضات العاملين، وتعويضات البطالة، وتعويضات العجز، وبعضها مرتبط بقانون التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث، والتأمين على الحياة، وكذلك رواتب الإجازات والعطل الرسمية والاعتيادية وراتب الحج.. الخ.

6-1-2 العوائد الاختيارية: يتعلق الأمر برغبة المنظمة بتوفير بعض المنافع والمزايا والخدمات الطوعية أو الاختيارية والتي تطمح لتقديمها للعاملين لديها، رغبة منها بتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل، ولجذب الكفاءات والمؤهلات المهنية والعلمية المرموقة في سوق العمل من أجل تحقيق القدرة التنافسية الجيدة والعمل على تعزيز الاستقرار والاستمرار في العمل داخل الأسواق العالمية والإقليمية ويمكن أن تكون تلك العوائد بالمنظمات في شكل دار حضانة للأطفال العاملين أو مطعم في المنظمة لتوفير الوجبات بمقر العمل أو جمعيات تعاونية استهلاكية، وإن هذه العوائد والمنافع والمزايا والخدمات تقوم المنظمة طوعا بتقديمها للعاملين لديها من أجل تحقيق روح الولاء والانتماء للمنظمة، وتعزيز ربحية المؤسسة.¹

المطلب الثاني: تقييم الأداء ضمن إدارة الكفاءات:

الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء:

توجد تعريفات كثيرة تتعلق بتقويم أو تقييم أداء العاملين غير أنها يمكن أن تلتقي في مفهوم واحد وهي " قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية أو المنظمة التي يعمل بها"

1/ مفاهيم عامة :

فتقويم الأداء يعتبر عملية تحليل أداء الفرد من جميع جوانبه النفسية والبدنية أو مختلف المهارات الفنية أو الفكرية أو السلوكية وذلك بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف لمواجهة التحديات من أجل تحقيق فاعلية المنظمة حاليا ومستقبلا²

¹ المرجع نفسه ، ص 194، بتصرف

² عبد المعطي عساف ، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين، الإدارة الحكومية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، المجلد 16 ، العدد الأول ، 1988 ، ص 174 ،

من التعريفات الرسمية: أنها نظام رسمي لقياس الخصائص الأدائية للفرد وتقييمها ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع

ويعرفها آخر أنها عملية إدارية دورية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ضمن الجهود المبذولة للفرد، ومختلف السلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة ولتحقيق هدف معين تم التخطيط له مسبقاً من طرف المنظمة¹

2/ محتوى عملية تقييم الأداء:

شكل رقم 02 : مدخلات ومخرجات عملية التقييم



فمن خلال الشكل ان المحاور الأساسية في المدخلات ترتبط بالرؤساء والمقابلات والتقارير الدورية ، والتوزيع الإجباري ، ومختلف السلوكيات أثناء مقابلات التقييم ، أما المخرجات تبدأ من التخطيط الجيد إلى الاختيار المشروط ، ومختلف التقويمات المتعلقة بالمسار الوظيفي ، وكذا التدريب والترقيات والحوافز ، والاتصالات والسلوكيات ، وتنمية القدرات للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها في عملية التقييم

¹ مؤيد سعيد السالم ، إدارة القوى العاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 154

3/ خصائص تقييم الأداء:

- تعتبر عملية التقييم إيجابية لأنها لا تسعى لكشف العيوب فقط بل تركز على نقاط القوة التي جسدها الموظف خلال سعيه إلى تحقيق الهدف المرجو
- تعتبر عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا
- تركز عملية التقييم على السلوكيات التي يمارسها الموظف أثناء ممارسة مهامه وواجباته وليس مجرد العمل الإداري فقط
- عملية تقييم الأداء عملية تتطلب الاستمرارية ولو تكون نتائجها على فترات متباعدة
- عملية التقييم تتطلب من المدير أن يتأكد أن الأفراد وفرق العمل على علم تام بما هو متوقع منهم، لذلك عليه أن يراقب باهتمام ثلاثة أمور وهي:

1- الأهداف Goals

2- القياسات Measurements

3- التقييم Assessment

4/ أهداف تقييم الأداء ضمن إدارة الكفاءات:

يجب التنويه أن عملية تقييم الكفاءات أمر ضروري ومعياري قويم لتحسين وتطوير الأداء على جميع المستويات للعملية التسييرية، ولا نجاح للمنظمة بدون كفاءات وبدون تقييم مختلف الكفاءات سواء على مستوى الفرد أو القيادة أو المنظمة

ولعل من أكبر عوامل نجاح أساليب إدارة الكفاءات هو موضوع تقييم الأداء مختلف أساليبه ، لأنه من الروافد الكبرى التي يمكن أن ترتقي بالكفاءات إلى مستويات تنفيذ عالية ، لأن تقييم الأداء في حد ذاته مرتبط بمفاهيم أخرى تتعلق ب

1- القيادة

2- التحفيز

3- الرضا الوظيفي

4 - الثقافة التنظيمية

5- المتغيرات البيئية المختلفة

والشكل التالي يوضح ما يلي:

جدول رقم 07 : مستويات التقييم بالمنظمة

الأهداف		
على مستوى المنظمة	على مستوى الفرد العامل	على مستوى المديرين
أ/ إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي	أ/ دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم	أ/ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين ومرافقتهم في حل مشكلاتهم والتعرف على الصعوبات التي تواجههم في العمل
ب/ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات الكبيرة	ب/ شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم لا تذهب سدى ويتم أخذها بعين الاعتبار	ب/ العمل على دفع المديرين إلى تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومختلف إمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء التابعين لهم
ج/ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم		

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، بغداد، ص 179

5/ أهمية التقييم ضمن إدارة الكفاءات:

تكمن أهمية التقييم للكفاءات في أنه مسار ضرورة للتأهيل والترقية والتطوير، فلا يمكن أن ننتقل إلى ترقية دون وجود عملية تقييمية للأفراد داخل المنظمة، كما أن أهميته هي معرفة مدى تماسك المنظمة من خلال الحصول على مؤشرات تمكن المديرين من الاختيار الأمثل للأفراد سلوكيا ووظيفيا لشغل المناصب الحساسة والمهمة، وقد تمس عملية التقييم حتى المستوى الاستراتيجي من مدراء ومسيرين في جميع مستويات التنظيم

ويمكن التركيز على العوامل التالية للوقوف على مدى أهمية عملية التقييم عموما:

1- التغيرات التي يمكن أن تطرأ على محتويات الوظيفة والمتمثلة في:

- تفويض في الصلاحيات من مستوى أعلى
- التوسع الجغرافي أو الإقليمي للوظيفة
- إضافة واجبات أو مهام جديدة
- التغير الذي قد يطرأ على الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة

2- ظهور تغيرات مختلفة على أساليب وطرق العمل التي لها علاقة بالوظيفة مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة

3- ارتفاع أو انخفاض مستوى الفرد من ناحية المهارات

4- الكشف عن مستوى القصور الذي يكون في مراحل الاختيار والتدريب والإشراف

5- التغيرات التي قد تطرأ في تركيبة فرق العمل ونوعية العملاء

6- وضع نظام فعال وكفؤ في معرفة مدى النجاح بين المديرين والعمال على حد سواء¹

6/ مجالات استخدام نتائج عملية التقييم:

1- تحديد مدى صلاحية الموظف الجديد من خلال درجة الكفاءة

2- الاعتماد على نتائج التقييم في عملية النقل والترقية

3- تحديد مستوى الأداء المطلوب من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف والاستفادة من النتائج للتقدم إلى مستويات أفضل

4- الاعتماد على نتائج التقييم كمؤشر للمكافآت التشجيعية

5- تعزيز فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين

6- تقوية النهوض بمستوى الأداء الوظيفي

7- فعالية التقييم وموضوعية نتائجه في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين

8- دفع عملية الحكم حول مدى سلامة عملية الاختيار والتعيين للكفاءات²

7/ ضوابط التقييم الفعال:

1- ضرورة وجود نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع المستويات يبني على سلاسة النقل الواضح

لمفاهيم ومعايير تقييم الأداء من خلال آراء المرؤوسين وتبريرات المرؤوسين للرؤساء

2- عدم اتخاذ مبدأ تقييم الأداء كوسيلة لتصيد أخطاء العاملين واتهامهم وتجريرهم، بل يتخذ كمبدأ لتحليل الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع أو المستهدف

3- ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس الأداء ضمن إطار المنظمة كوحدة واحدة ومتجانسة

4- الإيمان بموضوعية معايير وأهداف التقييم وفعاليتها بين الرؤساء والمرؤوسين في تنميتهم الذاتية وتطويرهم

5- الأخذ بعين الاعتبار كل الإيجابيات والسلبيات، وعدم تغليب أحدهما على الآخر

¹ محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الإسكندرية، 2008، ص 24-25

² خالد عبد الرحيم الهيمتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 21

- 6- استقاء المعلومات من المصادر الرسمية والموثوقة من الفرد العامل نفسه أو من رؤسائه في العمل، ويمكن حتى في تقييم الرؤساء أخذ المعلومات من مرؤوسيه، وعدم الاحتكام إلى الوشائات والدعايات المغرضة¹
- 7- إشراك المرؤوسين في عملية التقييم من خلال دعوتهم للمضى نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته أو من خلال مقابلة التقييم من رئيسه لتجنب الأخطاء والتحيزات في عملية التقييم
- 8/ الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين:

- 1- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعايير المستخدمة
- 2- التوجه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة
- 3- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة
- 4- ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم وعدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط

الفرع الثاني : أهم أساليب تقييم الأداء:

القصد منها مختلف الإجراءات التي يجب أن تتخذ لإعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتها والجهات التي ترسل إليها، وتوجد طرق مختلفة للتقييم تطورت من نظام موسع ابتكره وولتر دل سكوت لتقييم أداء رجال البيع ويمكن أبرز الأساليب يمكننا أن نخلص للمداخل المختلفة التالية:

1. أسلوب الترتيب العام أو البسيط:

يعتبر هذا الأسلوب من أقدم الطرق ومن أبسطها، ويعتمد على مقارنة الموظف بباقي الموظفين، ويتم ترتيب الموظفين المرؤوسين من طرف المسؤول المكلف بالتقويم ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، مع الأخذ بعين الاعتبار الأداء الكلي لكل موظف حتى يعطيه المرتبة المستحقة مقارنة بالآخرين²

وقد يتم تنفيذ هذا الأسلوب بطريقة أخرى، حيث يقوم من خلالها المقيم باختيار أفضل موظف من الخاضعين للقياس ويضعه في الترتيب الأول أي في أعلى القائمة الأفضلية فيما يتعلق بالأداء والإنجاز الكلي للفرد، وأضعف

¹ محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 44-45

² عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 203

وأسوأ موظف يضعه في ذيل قائمة الترتيب، وبعد هذه الخطوة يقوم باختيار أفضل وأسوأ موظفين أو فردين من الأفراد الذين تبقوا بعد مقارنة إنجازاتهم مقارنة بباقي أفراد المجموعة الخاضعة للقياس، وبعد أن يختارهما يضعهما في قائمة التفضيل في ترتيبهما الأفضل والأسوأ وهكذا يكرر المقيم المقارنة من أجل اختيار فردين حتى ينتهي تقييم جميع الأفراد الخاضعين للقياس، وبهذا يكون الفرد الذي يتوسط المجموعة هو آخر فرد يتم تقييمه وقد لاقت هذه الطريقة جملة من الانتقادات كونها أنها لا تعطي صورة دقيقة ومحددة عن أداء العاملين، وأنها لا تحدد عوامل وخصائص محددة للأداء بل تقييم الفرد ككل

2. أسلوب المقارنات الزوجية:

تتميز هذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين هم بدورهم يخضعون للتقييم في المجموعة التي ينتمون إليها، فمثلا إذا كان العمال عددهم 5 فيتم تقييم الفرد الأول " أ " مع الفرد الثاني " ب " لمعرفة من هو الأحسن ومن ثم تتم مقارنة الفرد " أ " مع باقي المجموعة " جـ "، " دـ "، " هـ "، لمعرفة أيهم الأحسن، لذلك استخدام هذه الطريقة لـ 5 أفراد عاملين يتطلب 10 قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين ويمكن صياغتها بالطريقة الرياضية التالية:

$$\text{عدد القرارات المتخذة} = \text{عدد الأفراد العاملين} \times (\text{عدد الأفراد العاملين} - 1) / 2$$

$$\text{أي الصيغة} = \text{ن}(\text{ن}-1) / 2$$

إلا أن هذه الطريقة العيب الأساسي فيها كما يراه النقاد أن فاعليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المراد تقييمهم، لذا كان كبر عدد المجموعات الثنائية يمثل مشكلة في حال كبر عدد الأفراد

3. أسلوب التوزيع الإجباري:

يعتمد هذا الأسلوب في قياسه للأداء على أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، حيث تكون النسبة العالية من العاملين من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة، والنسبة الضعيفة من ذوي الكفاءة العالية ويتميز هذا الأسلوب بأنه سهل الاستخدام، ويجبر المقوم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل جيد ليتمكن من مقارنة أدائهم بعضهم مع بعض وتوزيعهم على الفئات بشكل صحيح، ضف إلى ذلك درجة الثقة كبيرة ويحقق قدرا معقولا من الموضوعية إذ أنه يحول دون احتمال أن بعض المقومين يركزون تقديراتهم حول المراتب المتوسطة أو التقديرات المتطرفة من باب صلاح الفرد من عدمه

ومما ينتقد به هذا الأسلوب أنه لا يمكن استخدامه إلا في وجود أعداد كبيرة، ولا يوضح للإدارة نواحي الضعف وأشكال القصور في أداء الفرد لمحاولة علاجها أو تجنبها بل يوضح مبدأ الأفضلية للعامل "أ" على حساب العامل "ب" فقط¹

4. أسلوب القوائم:

تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة تشتمل على فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان يسجل على أحدهما كلمة "نعم" وعلى الآخر كلمة "لا" ويقوم المقيم بتأشير المربعين بما يتفق مع تقييمه لسلوك الفرد وتصرفاته وكفاءته في العمل، وبعد الانتهاء من عملية التأشير تقوم الإدارة بتحديد النقاط وفق الإجابات المؤشر عليها بحيث تعطي درجة لكل "نعم" وصفر ل "لا" ويتم بعدها احتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة

تتميز هذه الطريقة بالسهولة، مع أن دور المقيم فيها يكون محدودا ويتمثل دوره في تبليغ الإدارة بسلوك الأفراد وتصرفاتهم، دون أن يكون له دور في تقييم الأفراد ومساهماتهم في تحقيق الأهداف المسطرة²

5. أسلوب الإدارة بالأهداف:

تتميز هذه الطريقة بمعرفة مدى تحقيق الأهداف التي تم الاشتراك فيها بين الأفراد العاملين بين المسؤول أو الرئيس في تحديدها أو في مدى التقدم المحرز في هذا السياق، إذ أنه قد تكون درجة مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف المسطرة غير مرضية أو غير مجدية بالكامل، لذلك تسمى هذه الطريقة بطريقة التقييم على أساس النتائج³

6. أسلوب المقالة (التقرير):

تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية في شكل مقالة، في شكل تقرير أو عرض حال، ومن الأحسن أن يكون مختصرا ويكون فيه تفصيل يشتمل على وصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، ونقاط قوته وضعفه في العمل، وأيضا رأي المقيم فيه، وهنالك منظمات مختلفة تعتمد تقارير خاصة بها، وكذلك تختلف مدى طول التقارير وتفصيلها من مقيم لآخر؛ ومما يؤخذ على هذه الطريقة من نقد هي صعوبة تحقيق الثبات، لأن بعض المقيمين يعتمدون على عوامل وخصائص في الفرد العامل مختلفة عن غيرهم في مسألة التقييم، كما أن

¹ ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 167

² عمر أحمد همشري ، الإدارة الحديثة للمكاتب وإدارة المعلومات ، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000 ، ص 305-307

³ ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2007 ، ص 167

أسلوب الكتابة للتقرير من المقيم قد يهمل جوانب وصفية نتيجة ضعف التحرير أو ضعف اللغة، وهذا الأمر يعد مجحفاً في حقوق الأفراد العاملين، ويمكن الاستخلاص أن طريقة المقالة تكون جيدة إذا استعملت في جوانب أخرى مضبوطة لتقييم الأداء

7. أسلوب التقييم البياني:

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالاً، ويكون فيها التقييم مبنياً على جملة من المعايير والخصائص التي يتطلبها العمل الكفء ومن جملة هذه المعايير هي: كمية العمل، الاستقلالية، التعاون، المواظبة، المبادأة، الدقة، الموضوعية، حسن التصرف، وتكون متبوعة بمقياس بياني متعدد الخيارات يبدأ بتقدير **ضعيف** وينتهي بتقدير **ممتاز**؛ ويقوم المقوم بدراسة كل عنصر أو معيار على حدى ويضع إشارة للدرجة الأكثر انطباقاً من وجهة تقييمه على الفرد وأدائه، وبعد الانتهاء من إحصاء جميع العناصر والمعايير يتم احتساب مجموع درجات الفرد على المقياس واحتساب المتوسط الحسابي، ويتم بعدها التصنيف ضمن فئات أداء محددة، مثل درجة ضعيف، ودرجة مقبول، ودرجة جيد، ودرجة جيد جداً، ودرجة ما فوق الممتاز، تتميز هذه الطريقة بسهولة إبرازها لنقاط القوة والضعف في الأداء، وينقدها البعض أنها عملية إعداد مقياس العبارات الوصفية غير سهلة وتحتاج إلى تحليل معمق للعبارات ليتم تطابقها مع خصائص الوصف لكل فرد عامل¹

المطلب الثالث: التكامل بين إدارة الكفاءات وإدارة المعرفة:

الفرع الأول : التوجه المعاصر نحو إدارة المعرفة:

لقد تغير العالم الذي كان ممزوجاً ومبسوطاً في منظومة الإحساس الأدبي، أو حتى في الصراع التقليدي الذي كانت تحركه في الغالب جملة من الإيديولوجيات والنظريات الفلسفية والعقدية، وحقيقة الأمر أنه كانت هنالك تجاذبات وحروب واختلافات جسيمة بين الأمم والحضارات لكنها نوعاً ما كانت تدور في الحوض الحضاري الفلسفي حتى ولو كان فيها تصادم بين جميع الأطياف، والسردية التاريخية التي بنيت عليها المفاهيم الفلسفية للمعرفة كانت تصنف أمماً على حساب أمم أخرى، فمثلاً ظهور الحضارة اليونانية بمفكرها وفلاسفتها ومبدعيها في زمن البحث عن المعرفة أو الفلسفة جعلها في ذلك الزمان تتصدر المشهد على اعتبارها قوة تفكيرية وأنموذج فلسفي ومنبع للعلم والحكمة في كل العلوم؛

¹ المرجع نفسه، ص 170 ، بتصرف

لكن كل هذا لم يشفع للحضارة اليونانية مثلاً أن تضل في الصدارة كأمة قوية بالنظر إلى تاريخها العريق والفد، والسبب أن مفهوم المعرفة تغير من المفهوم التقليدي النظري إلى المفهوم التكنولوجي البراغماتي، وهذا التوجه يجعل من المنطق الفلسفي والأخلاقي يجب أن يتكامل ويتعامل مع صخرة المعاملات البراغماتية ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة ، ثم إن هنالك صراع محتدم حول الشركات الدولية متعددة الجنسيات من مطلع القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا ، غير أن الواقع التكنولوجي الصناعي يعرف موجة عارمة ، خلقت فوارق عظيمة بين الدول المالكة للتكنولوجيا وبين الدول التي تحاول الصعود

1/ واقعية التحولات في الإدارة الحديثة :

من الواقعية وفي قلب صناعة الحاسب الآلي وشبكة الاتصالات عن بعد في العصر الحديث، أصبح الأفراد يكسبون أرزاقهم بالتعلم الآلي ، والموهبة والمقدرة العقلية في هذا السياق ، لأن الأفكار تقفز من شركة لأخرى في اقتصاد أصبح تعاضدا مفتوح، ويحدث فيه تصارع لمئات الشركات الابتكارية على موضع القدم، فمثلا وادي السليكون بالرغم من الجو الرومنسي المحيط بهذا الوادي ، يجسد العالم الجديد للعمل في عصر المعرفة، والذي تجد فيه نمطا واحدا للطاقة على طول الأروقة التكنولوجية الأخرى في "ماساشوستس ونيويورك وكولورادو وكارولينا الشمالية وكارولينا الجنوبية"، وفي دول أخرى، وحتى في الأحزمة التصنيعية الواقعة في منطقة الوسط الغربي والشمال الشرقي، تتجه المعارف الجديدة إلى الانتشار والتكاثر السريع بفضل تكنولوجيات الاتصال والحاسبات الآلية؛

فكل هذا الزخم من كم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الكونية ساهم في قلب تفكير العالم رأسا على عقب وأطاح بالنظام الاجتماعي والاقتصادي القديم، ووجدنا أنفسنا قد قذف بنا في سباق محموم على المسايرة والتعلم والتكيف والتغيير، وهذا ما أورث في تفكيرنا أننا إذا استطعنا أن نتعلم سريعا، وأن نكتسب المعرفة التي نحتاجها فسوف يكتب لنا النجاح؛

لقد صار العمل يتغير بسرعة وبصورة متواصلة، لأنه بدأت المعالجة بواسطة الحاسب الآلي تحل محل مجموعات كاملة من العاملين الذين اعتادوا في ملفات ووثائق ومستندات ورقية، فهذا التحول في التفكير أقوى من أن نتجاهله، فبرغم أن الأفراد لا يتكلمون لغة الفيزياء الكمية أو الرياضيات في مكان العمل، إلا أننا نرى أدلة على حدوث ذلك من خلال التحول الرقمي للعقول في كل مكان، ويترتب على ذلك أساليب مختلفة في الإدارة والتنظيم؛

ويرى أصحاب "مذهب المستقبلية" أن تغييرا عميقا ينجم عندما يتغير العلم أو الميثولوجيا الأساسية، ويسمي جورج لاند وبيث جارمان هذه التغيرات "نقاط الانكسار" أو اللحظات التي تؤدي فيها تحولات عميقة في

العقلية والتفكير إلى بروز سلوكيات مختلفة بصورة درامية، ونحن نمر الآن بهذا التحول وهو تحول من النظرة الميكانيكية النيتونية إلى نظرة كمية للعالم، لذلك إدارة المعرفة على البساط التكنولوجي والرقمي أصبحت متلازمة مع المنظومة الصناعية والاقتصادية والاجتماعية لأنها أصبحت واقع معاش في غرف النوم والمطابخ والمصانع والمؤسسات والمنظمات وكل فضاءات الحياة، ولا مناص من التأقلم والتمكن منها دون الإخلال بالنمط البشري خاصة في منظومة القيم رغم صعوبة الأمر.

لذلك الوصف الحالي للكفاءات أو إدارة الكفاءات أصبحت له مقومات وشروط متعددة تتعلق بنمط تكوين الشخص ، ويمدى تكوين الشخص وفق المسارات التكنولوجية ، وبما يقدمه الشخص كبديل أفضل عن النظام الآلي أو مستوى المنفعة والمردودية التي تجنيها المؤسسات أو الشركات للكفاءة الموجودة ، وبالتالي أصبحت التنافسية مرهونة بكفاءة المنتج وجودته على حساب كفاءة الموظف أو العامل في المصنع

2/ مظاهر التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات:

من مضامين إدارة الكفاءات هي مجموع النشاطات والمهارات والمعارف والفنيات والمكتسبات وتسخيرها في تحسين الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة، ومن مضامين إدارة المعرفة أنها الإدارة الواضحة والنظامية للمعرفة وكافة العمليات والنشاطات المرتبطة بها والتي تختص بخلقها وجمعها، وتنسيقها وتنظيمها ونشرها من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة؛

فمن التعريفين السابقين نجد هنالك تشابه أو ترابط أو إلزامية أو المفاهيم الثلاث مجتمعة معا، لأنه في العصر الحديث أو التسيير الحديث للإدارة لا يمكن الكلام عن إدارة الكفاءات بدون اكتساح لمفاهيم المعرفة أو التحكم في التكنولوجيا؛

ولقد أصبح التحكم في المعرفة ضرورة وشرط للتحكم في المنظمات ليس إداريا فحسب، بل حتى في المنظمات الصناعية والإنتاجية عموما، حتى أصبح البعض يصنفها ويسمّيها اقتصاد المعرفة، لأنه باتت هنالك شركات كبرى تسوق لمفهوم إدارة المعرفة من خلال برامج التدريب والتأهيل ومن خلال تسويق المعرفة في حد ذاتها عندما تدرج ضمن السياق التكنولوجي والتقني؛

وفي نفس الوقت إدارة المعرفة وتطبيقها في المنظمات يتطلب جملة من الكفاءات المتخصصة وغير المتخصصة، لكنها يجب أن تتمتع بالرغبة في الاضطلاع بالمهام المسندة والتحكم الجيد في مستجدات المعرفة والتكنولوجيا، والتميز التنظيمي الذي يفرض بالضرورة إلى إرادة في خلق المعرفة، وفي منظومة الإدارة الحديثة لا كلام عن إدارة

الكفاءات في غياب مفاهيم إدارة المعرفة، لأنها صارت أمر واقع ومتلازم لأي كفاءة كانت في جميع مستويات الإدارة وخاصة على المستوى الاستراتيجي ؛

والواقع الوظيفي اليوم حتى في الدول المتخلفة مثلاً فعندما تدخل إلى أي إدارة بسيطة كانت أو مؤسسة عمومية أو خاصة ، تجد هنالك موظفين وكل منهم له حاسوب يتعامل معه أو آلة ، فمظاهر الإدارة التقليدية والعمل المكتبي تكاد تتلاشى وأصبحت لغة الحاسوب والرقمنة تحتاح كل الإدارات وكل المؤسسات ، على غرار العمل بمنظومات الإنترنت ومحركات البحث ، ومختلف الوسائط والتطبيقات التكنولوجية العارمة ، والمنصات والأرضيات الرقمية التكنولوجية في مختلف الهيئات حتى في المعاملات الإدارية الروتينية ، هذا على غرار وسائل التواصل الاجتماعي التي أصبحت تسخر للمعاملات الإدارية السريعة على فايسبوك أو الأنستغرام أو الواتساب أو تويتر أو اليوتيوب... إلخ، لأن مظاهر إمكانية التحكم في إدارة المعرفة باتت واقع يحسنه كل الناس ، الموظف وغير الموظف ، فإدارة الكفاءات اليوم هي في تناغم تام وشامل مع مظاهر إدارة المعرفة كأمر واقع وملزم وجزء من روتين الحياة ،

والأمر الأكثر ظهوراً اليوم في عالم المنظمات هو موجة الذكاء الاصطناعي وتأثيرها الرهيب على العمل الوظيفي والإدارة من خلال اجتياحه لمنظومات التحليل المالي والمحاسبي والعمل الإداري ، وهذا الأمر يتسبب في ظهور الشركات العملاقة التي تتعامل بهذه التطبيقات لتوسيع العمل بحجم هائل من تدفق المعلومات ودقتها ، في وقت وجيز يتخطى العمل البشري المليء بالأخطاء والارتياحات ، أو بمفهوم المخالفة ظهور شركات تستعمل الذكاء الاصطناعي لحماية المنظومة الإدارية والمالية والمحاسبية للدول والهيئات العالمية السيادية أو الشركات والمنظمات العالمية من الاختراقات أو مظاهر التجسس أو التحويلات المالية غير القانونية ضمن النظام البنكي العالمي

- فيمكن القول أنه لا يمكن الكلام عن إدارة الكفاءات في المستويات العليا دون معرفة أساليب إدارة المعرفة والتحكم فيها وإمكانية تجسيدها في المنظومة الإدارية لمختلف الهيئات والمنظمات، وعندما يتعلق الأمر بمؤسسات استراتيجية "كمؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي" تصبح إدارة المعرفة العامل الأهم في إنجاح مخرجات البحث العلمي وما يترتب عليه من براءات اختراع ومنتجات علمية نظرية أو تطبيقية ، أو بحوث أكاديمية وتعرف إدارة المعرفة أنها (الكبيسي): كافة الأساليب والعمليات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها أصحاب المصالح والمستفيدون من عمل المنظمة لاكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها كذلك عكسها في عمليات الأعمال من أجل تحقيق أفضل تطبيقات العمل التي تحقق الميزة التنافسية لها¹

¹ الكبيسي ، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص 63

ويعرف porter استراتيجية إدارة المعرفة أنها: الاستراتيجية التي تركز على كيفية الاستفادة من الموارد المعرفية لإنجاز الأنشطة والفعاليات الجوهرية للمنظمة فضلا عن التركيز على المصادر الثقافية وكيفية إضافة القيمة لها ¹

ويعرف Murray استراتيجية إدارة المعرفة أنها: الاستراتيجية التي تعمل على الاستفادة من الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة من مواهب ومعلومات، في زيادة الإنتاجية وخلق قيم جديدة والقدرة على التنافس ²

3/ أهم نماذج تصنيف استراتيجية إدارة المعرفة:

1-3 نموذج Day et Wendler:

يصنف هذا النموذج استراتيجية إدارة المعرفة إلى خمسة أصناف والتي يمكن سردها كالتالي:

- استراتيجية صياغة المعرفة: تعمل هذه الاستراتيجية على بناء وخلق وصياغة المعرفة المنظمة وترتيبها بالصيغة التي تستفيد منها المنظمة
- استراتيجية ابتكار صناعة جديدة من المعرفة الحالية: تركز هذه الاستراتيجية على ضرورة قيام المنظمات بنشر معرفتها التي تمتلكها إلى المتعاملين وذلك للتخلص من أزماتها وزيادة حصتها في تحقيق النجاح
- استراتيجية تطوير الممارسة الأفضل: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحديد الممارسات الأفضل التي تقوم بها المنظمة ومن ثم العمل على نشرها عبر المواقع الخاصة بالمنظمة
- استراتيجية تبني الابداع المعرفي وتوظيفه لتحقيق الأرباح: تهتم هذه الاستراتيجية بإنشاء مركز تنافسي للمنظمة بواسطة زيادة الإبداع المعرفي التكنولوجي والتهيؤ للوصول إلى تحقيق الأهداف ³

2-3 نموذج Zack:

يقسم هذا النموذج الاستراتيجيات إلى ثلاث أقسام:

- استراتيجية محافظة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى ضرورة استغلال المعرفة الداخلية المتوفرة في المنظمة لذلك تم تسميتها استراتيجية الاستغلال
- استراتيجية هجومية: تهدف إلى اكتشاف وخلق المعرفة الجديدة لتعزيز وتحقيق التطور المرجو

¹ Porter, M.E, **WHAT IS STRATEGY?** Harvard business Review, Vol, 1996, p 74

² Murray, NATURE VALUE AND PURSUIT OF RELIABLE CORPORATE KNOWLEDGE, journal knowledge management, Vol, 5
ISS 3

³ Day, and Wendler, Best practice and Beyond Knowledge strategies, The Mckinsey Quarterly, vol 1, 1998, pp 19-25

- استراتيجية هجينة أو تجميعية: هي استراتيجية تجمع بين الاستراتيجية المحافظة والاستراتيجية الهجومية لذلك ستكون مكتشفة ومستغلة في نفس الوقت ¹
- 3-3 أنموذج Wiig: يهدف هذا النموذج إلى إبراز نقاط قوة وضعف المنظمات من خلال 06 استراتيجيات:
 - استراتيجية خلق المعرفة: تعمل على خلق وابتكار المعرفة من خلال البحث والتطوير
 - استراتيجية إدارة الموجودات الفكرية: تعتمد هذه الاستراتيجية على الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن أن تستثمرها أو تزيد قيمتها
 - استراتيجية مسؤولية الموجودات المعرفية: تعمل هذه الاستراتيجية على دعم وتحفيز الأفراد وتطوير معرفتهم وتقاسمها مع بعضهم البعض
 - استراتيجية إدارة المعرفة المركزة على المتعامل: تعمل هذه الاستراتيجية على فهم حاجات ومتطلبات الزبائن والعمل على تلبيتها
 - استراتيجية إدارة المعرفة كاستراتيجية أعمال: هي استراتيجية ينظر من خلالها للمعرفة على أنها الهدف النهائي وعلى أنها كذلك مدخل شامل لإدارة المعرفة للمنظمة بأكملها
 - استراتيجية نقل وتحويل المعرفة: تعمل هذه الاستراتيجية على عملية تحويل ونقل المعرفة بهدف تحسين كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية للمنظمة ²

3-4 أنموذج Gill:

يقسم هذا الأنموذج الاستراتيجيات إلى ثلاث استراتيجيات هي كالآتي:

- استراتيجية مشاركة الرياديين: يتم من خلالها تحسين أداء المنظمات وخلق المعرفة الجديدة من خلال استخدام الريادة المشتركة سواء كانت رسمية أو غير رسمية وهي تشير إلى مشاركة المنظمات أو الأشخاص الرياديين
- استراتيجية القيادة: تهدف إلى نشر المعرفة في المستويات القيادية لما لها من تأثير كبير على تحقيق الرؤية النهائية للمنظمة

¹ Zack, Developing Knowledge strategy, California Management Review, vol.41, 1999, p 139

² علي عبد الأمير كمونة ، ناظم جواد الزبيدي، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2018 ، ص 223- 225

- الاستراتيجية الإدارية: تشير هذه الاستراتيجية إلى ضرورة فهم المديرين للمعرفة وبما يتناسب مع النشاطات الإدارية لكي تكون المعرفة أكثر فعالية كما تعمل على تمكين المديرين من القدرة على تحفيز العاملين لتنمية تلك المعرفة وتطبيقها بشكل صحيح ودقيق

3-5 نموذج Beckett: ¹

يعتمد هذا النموذج على ثلاث استراتيجيات مهمة وهي:

- استراتيجية اكتساب المعرفة: لاكتساب المعرفة الجديدة لابد للمنظمة ان تمتلك استراتيجية خاصة بذلك لتحقيق النمو والتطور
- استراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها للمحافظة على الأداء الحالي غير أنه تشوب هذه الاستراتيجية صعوبات عديدة خصوصا في المحافظة على المعرفة الضمنية
- استراتيجية استغلال المعرفة: تهتم هذه الاستراتيجية باستغلال المعرفة المتوفرة لدى المنظمة على اعتبار أن استغلال المعرفة هو الجانب الحيوي لإدارة المعرفة، وأن الاستراتيجية تتضمن التجديد والتطوير والابتكار

3-6 نموذج Prusak:

يشتمل هذا النموذج على أربع استراتيجيات لإدارة المعرفة والتي تتوافق مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وهي كالآتي:

- استراتيجية الترميز: تهدف إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات للحصول على المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها
- استراتيجية الشخصية: تعمل على استراتيجية التعلم وتبادل المعرفة مع الآخرين
- استراتيجية إدارة رأس المال الفكري: وهي تهدف إلى خلق وإدارة الموجودات المعرفية واستغلالها بالشكل الأمثل
- استراتيجية فاعلية المنظمة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى ضرورة تطبيق المعرفة الموجودة بما فيه فاعلية العمليات والمنظمة ككل ²

3-7 نموذج Choi et Lee:

¹ المرجع نفسه، ص 227 ، بتصرف

² Prusak, Larry, Knowledge management A strategy Perspective, the Institut for knowledge management, (www.knowledgeboard.com)2008

يهدف هذا النموذج إلى تصنيف المعرفة إلى نوعها وكيفية إدارتها وينقسم إلى استراتيجيتين:

- **استراتيجية الأفراد:** وهي أن يتم جمع المعرفة ثم تخزينها ونشرها عند الحاجة لذلك من خلال التفاعل المباشر بين الأفراد واستخدام شبكة العلاقات وبشكل غير رسمي وتتميز هذه المعرفة غالباً بأنها ضمنية ويصعب ترميزها

- **استراتيجية النظام:** يتم وفق هذه الاستراتيجية جمع المعرفة ومن ثم تخزينها ونشرها بشكل غير رسمي بواسطة تكنولوجيا المعلومات، وتتميز هذه المعرفة في أنها في الغالب ظاهرة وتكون على شكل عمليات وقواعد صريحة¹

الفرع الثاني : التحول المعرفي لأسس التنظيم المؤسسي والتفكير التنظيمي:

التحول هو منطق لا بد منه، بالنظر إلى التغيرات الحاصلة في العالم على جميع الأصعدة وله تبعات واقعية وفعالية من خلال إعادة تقييم كل جوانب الحياة التنظيمية والاقتصادية، بدءاً بالكيفية التي نحدد بها القيمة بالنسبة لمسائل الملكية، وانهاء إلى السعي إلى معنى وروح في مكان العمل

4-1 منظور أسس التحول المؤسسي في ظل إدارة المعرفة

رغم ما يلاحظ أن كل طريقة وأداة تحليلية مستخدمة في مجال المنظمات والأعمال خرجت من عمق النموذج الصناعي القديم والنظرة الكلاسيكية للعالم المرتكز عليها ولسوف يتطلب هذا العالم الديناميكي الجديد للمعرفة والقيمة جيلاً جديداً من الأدوات والعدسات؛

ونلاحظ أن الفرق بين هذين العالمين واضح وجلي، لأن جذورهما ضاربة في علوم مختلفة، لذا هنالك منطلقان لهما منظورات وفرضيات مختلفة، وكل منهما يساعد على فهم الأحداث، فالفيزياء الحركية لم يعف عليها الزمن لمجرد أننا نفهم الآن بعض مبادئ الفيزياء الكمية، ومع ذلك فهي تقيد فهمنا عندما نحاول تطبيق مبادئها على سلوك نظم معقدة كالمنظمات؛ تبعاً لهذا فالفكر الإداري الجديد مبني على تراكمات الفكر القديم وليس بمعزل عنه، إنما المتغير الأكبر هو التطور العلمي والتكنولوجي، وبالتالي مواكبة جودة الإنتاج أو كل المخرجات لهذا التطور خلقت ديناميكية دولية في إدارة المؤسسات وتدوير المنتجات وخلق سبل تواصل سهلة وسريعة مكنت من التحكم في المعاملات المالية دولياً بسلاسة، وخلق قوانين ميسرة لمضاعفة وتعزيز المنظومة الإدارية ومنظومة الاستثمار، والجدول التالي يوضح الفوارق بين المنظور القديم والمنظور الجديد لنمط التفكير التنظيمي بكل محاوره الافتراضية والتي هي كالتالي:

¹ Choi, and Lee, knowledge management strategy and its link to knowledge creation process, Expert system with Applications, vol 23, No.3, p 173

-جدول رقم 08 : يوضح أسس التحول في فكر منظمات الأعمال-

الافتراض	التفكير المنظمي القديم	التفكير المنظمي الجديد
مبدأ الثروة	لا زيادة في المجموع الفعلي للأشياء المادية	المعرفة والأفكار الكلية في تزايد
القانون الأساسي	العوائد متناقصة بسبب ندرة الموارد وينتج عن ذلك ازدياد تكلفة الوحدة الواحدة	العوائد متزايدة لأن تكرار الاكتشافات يؤدي إلى هبوط تكاليف الوحدة الواحدة
الملكية	حقوق ملكية الأشياء إلى الأبد	حقوق ملكية براءات اختراع لمدة محدودة
الموارد الاقتصادية	محدودة ومقصورة على الموارد المتاحة من قشرة الكرة الأرضية	محدودة وغير محدودة باعتبارها أفكارا تبدها العقول البشرية
الأسواق	أسواق سلعية قائمة على نفس المنتجات والموارد	أسواق قيمة مضافة قائمة على منتجات مختلفة بشكل متميز وموارد فكرية فريدة
العمل منظم بواسطة	تقسيم العمل	شبكات تعامل بين أنداد أو نظراء
ديناميكية النظام	تحدث مأساة عندما يشترك الأفراد في مورد واحد ويستهلكونه	لا يحدث أي نقص في المورد عندما يتم اقتسام الأفكار
الأهداف الإنتاجية الرئيسية	الإنتاج الكفء واستخلاص الكفاءات من العمل والآلات	تدعيم الاكتشاف المستقبلي من خلال تنمية الابداع البشري والمعرفة
خلق القيمة	يتم من خلال سلاسل قيمة مكونة من علاقات بسيطة تشبه خط الإنتاج	شبكات قيمة مؤلفة من علاقات معقدة وديناميكية ومعتمدة على بعضها
المؤشرات الاقتصادية	كمية	كمية وكيفية

المصدر: عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2007، ص 48-

49

4-2 منظور أسس التحول للتفكير التنظيمي والإداري في ظل إدارة المعرفة:

لقد مضى العالم الميكانيكي ودخلنا إلى عالم المنشأة والشركات العالمية والمشاريع التجارية وزاد التحول الرقمي والإلكتروني من سعة البيانات وليونة التحكم فيها، ومع ذلك لا تزال هنالك مفاهيم من النمط القديم لا يمكن الاستغناء عنها ولنسوف تدوم بموجب فعاليتها وصحتها مثل تطبيقات أساليب المحاسبة المالية والتي لا يمكن الاستغناء عنها في مسائل الإيراد والتكاليف والربح، لذلك نحن بحاجة إلى دمج وتكامل بين الهياكل والعمليات والنظم التي تعمل بصورة ممتازة عوض التخلص منها على أساس وجود الفكر الحديث، لأن التحول إلى مفاهيم التطور لا يجعل منا نفقد مصداقية المناهج القديمة في بعض المجالات لأننا بحاجة للاهتمام إلى طريق يؤدي إلى المنظور الجديد دون التسبب في اضطراب اجتماعي؛

لذلك نجد "هامبتون تيرنر" يرى بأن المرء يجب عليه المرور بين قوتين أو قرنين للمعضلة في دورة تعلم متواصلة، وهنالك معضلة تنظيمية كلاسيكية وهي التآرجح المتواصل ما بين النظرة المركزية الداعمة للوظائف، وبين اللامركزية في ظل معطيات ومتغيرات تجعل من المقارنة تختلف في الكيفية والوسائل المرتبطة بكل زمن؛ -- لأجل هذا ظهرت اليوم روح جديدة للتغيير يمكن أن يحدث فيها إعادة تنظيم درامية وبدون عنف يمكن فيها ظهور تكتلات دولية في عالم المنظمات دون إحداث تصادم مصلحي أو تنظيمي على المستوى الدولي، لكن يبقى كل له منظوره وشعوره اتجاه التنظيمات والمؤسسات ومبدأ التفضيل تتحكم فيه عوامل كثيرة مثل الثروة ونوعية الموارد ومبادئ السلم والحرب والمغالبة الدولية والاختلاف الإيديولوجي، كلها معطيات ليست بمعزل عن الفكر التنظيمي والإداري، ومن خلال الجدول الآتي يمكننا أن نلخص أهم المحاور التي تتحكم في أنماط الفكر الإداري القديم وكذا الجديد والتي هي كالتالي:

-جدول رقم 09 : يوضح أسس التحول للفكر التنظيمي والإداري من القديم الى الجديد-

أسس الافتراض	الفكر الإداري القديم	الفكر الإداري الجديد
الأسس العلمية لممارسة الإدارة وهي...	الفيزياء الحركية والهندسة	الفيزياء الكمية، العلوم الطبيعية والسلوكية
محاور الإدارة هي ...	قابلية التنبؤ والتحكم والرقابة	الفهم ونفاذ البصيرة والتلاحم
العلاقات بالعاملين...	أساسها الموظف	أساسها العقد أو المقاول
المعلومات ...	قابلة للمعرفة في النهاية	لا محدودة وغير مقيدة

خلق المعرفة ...	ذو بؤرة تركيز فردية	ذو بؤرة تركيز جماعية تعاونية تنظيمية
الأسس الأخلاقية هي ...	المنافسة وبقاء الفرد	التعاون وبقاء الشبكة
قوانين النجاح مبنية على ...	المنافسة والسيطرة	التعاون - العلاقات
الحياة الداخلية ...	عديمة الصلة بالموضوع	هامة جدا
المشاعر ...	عقبة أو عائق	تغذية مرتدة ومصدر للاستبصارات
الإحساس بالزمن ...	خطي مستقيم - شيء واحد يحدث كل مرة	غير خطي - أشياء كثيرة تحدث كل مرة
نحن نفهم من خلال ...	التقسيم إلى أجزاء	رؤية الكليات والعلاقات الديناميكية
النمو هو ...	خطي، قابل للإدارة	عضوي، فوضوي
المنظمات تحدث ...	بواسطة التصميم	من خلال النشوء أو البروز
الحكومة ينبغي أن تكون ...	موجهة من القمة	موزعة وديمقراطية
العاملون يلزم أن يكونوا ...	متخصصين ومنقسمين إلى شرائح وقطاعات	ذوي أوجه متعددة ومتكيفون ويتعلمون باستمرار
الدافعية نابعة من ...	قوى أو مؤثرات خارجية	إبداع ذاتي وقيم محورية
التغيير ...	شيء ينبغي القلق بشأنه	كل ما هنالك

المصدر: عبد الرحمن توفيق، نفس المصدر السابق، ص 49-50

خلاصة الفصل:

من المؤكد اليوم أن تحصيل المعارف بات أدق وأسرع وأوسع مما كانت عليه الأزمنة الغابرة في ظل النقلة المعرفية الكبرى ما بين القرن التاسع عشر والقرن الواحد والعشرين، لأن مبدأ الاختصاص الذي فرض نفسه وازداد في دقته وتطوره أوعز لجميع العلماء في العلوم الدقيقة إلى تسابق محتمل وبالتالي التسابق بين الأمم وخاصة الغربية منها، جعل العالم يصطدم بحروب عالمية من أجل السيطرة والهيمنة وفرض المنطق الإيديولوجي والعربي بالقوة، وهذا التسابق بدأ بالصناعات الثقيلة الميكانيكية ولاسيما الحربية، وهذا التسابق المفعم بالحرب جعل الألمان وحلفاءها من جهة والولايات المتحدة الأمريكية وحلفاءها من جهة أخرى أفضى إلى السباق نحو تطوير التسليح وغزو الفضاء، والاهتمام المفرط في السيطرة على العالم معرفيا واقتصاديا وعسكريا، وبالتالي التوجه التام نحو خلق المعرفة والتحكم فيها وإدارتها؛

وهذا المسار جعل لدول الصف الأول الأسبقية في البحث والتكوين والتعمق وتحصيل المعارف والتكنولوجيا وخاصة الرقمية، والتي ولجت إلى كل تفاصيل التطوير وحتى أنها أصبحت بديلا قويا ودقيقا عن الإنسان، لذلك ما يسمى اليوم بإدارة المعرفة أصبح مطلب آلي وتلقائي لمواكبة الحياة المهنية والوظيفية، لأن لغة الحاسوب باتت في كل مشاهد الحياة في المطارات، والموانئ والمحطات والبيوت والمستشفيات والفنادق والإدارات والمصانع وفي الهواتف والتلفاز والبريد والمواصلات، في كل تفاصيل الحياة وبالتالي أصبح الجيل الجديد الذي لم يواكب العصر الميكانيكي يراها جزءا من حياته العادية وبالتالي لا يستطيع الاستغناء أو التخلي عنها خاصة في الدول المتطورة وهذا المسار جعل لدول الصف الأول الأسبقية في البحث والتكوين والتعمق وتحصيل المعارف والتكنولوجيا وخاصة الرقمية، والتي ولجت إلى كل تفاصيل التطوير وحتى أنها أصبحت بديلا قويا ودقيقا عن الإنسان، لذلك ما يسمى اليوم بإدارة المعرفة أصبح مطلب آلي وتلقائي لمواكبة الحياة المهنية والوظيفية.

الفصل الثالث

مراكز البحث العلمي في الجزائر

تمهيد:

باتت كثير من الدول اليوم وخاصة دول العالم الأول، تهتم بمسألة دعم وتطوير الكفاءات العاملة وهذا أدى إلى ارتفاع مستوى الدخل الفردي وبالتالي المعيشي ، لذلك واستكمالا للفصل السابق حول دعم وتنمية وتطوير الكفاءات ، فلا بد للإشارة إلى الكفاءات التي تعمل في حقل البحث العلمي من خلال إنشاء واستحداث مؤسسات استراتيجية تسميها مراكز البحث العلمي، وهذه المؤسسات استحدثت كأعلى الهيئات التي يتم فيها تعميق البحوث والخروج بمرتكزات ودراسات ونظريات وأبحاث استراتيجية تضبط خارطة الطريق في كل الاتجاهات، ولا تقتصر هذه المراكز على تخصص معين أو دراسات محدودة، بل جعلت مخرجاتها ودراساتها المعمقة تحتكم إليها الحكومات وصناع القرار وكل هيئات الدولة على اعتبار دراساتها وقراراتها مرجعيات ملزمة، فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية، تعتبر مراكز البحث العلمي هيئات ذات قيمة سيادية عالية، تلجأ إليها مؤسسة البيت الأبيض والكونجرس الأمريكي ووزارة الدفاع ووزارة الخارجية، وكل مؤسسات الدولة، في تقديم الدراسات والأبحاث والدراسات الاستشارية والاستشارات ولا تقتصر على تخصصات محدودة، بل في كل مناحي الحياة في الفضاء والطب والفيزياء والرياضيات والعلوم الاجتماعية والأنثروبولوجية والعلوم الإنسانية والعلوم السياسية وحتى العلوم الدينية .. إلخ .

المبحث الأول: إنشاء مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي

إن المؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي تعتبر فضاءات حيوية، وشيدت لأجلها المنشآت الضخمة وسخرت لها الوسائل والميزانيات ومختلف الموارد المادية والبشرية المتخصصة، والتي لا يمكن استقطابها اعتباريا أو على أساس وظيفي مثل دول العالم الثالث، بل يتم دعوة واستقطاب وتحفيز كبار العلماء، والخبراء، والاستراتيجيين، والمهندسون، وأصحاب براءات الاختراع، والسياسيون، وعلماء الاجتماع، وعلماء الدين، وكل عصارة أهل العلم والخبرات، مع تسخير كل الإمكانيات وأشكال التحفيز على الابداع ماديا ومعنويا وفق أوسع تصور ممكن

المطلب الأول: استراتيجية إنشاء مراكز البحث العلمي في العالم:

إن كثير من الدول اهتمت بإنشاء مراكز للبحث العلمي وشيدت لها هياكل قاعدية، وجعلت لها أهداف واضحة ومعلومة لدى الهيئات السيادية، وركزت هذه الدول علن تكون هذه الهيئات تعمل ضمن شروط مهياة من أجل تقديم البحوث والدراسات ضمن تحفيز كبير وواسع، وهو نوع من النشاط الاقتصادي العلمي وتشجيع التنافسية على جودة الأبحاث العلمية المقدمة؛

الفرع الأول: أسس إنشاء مؤسسات البحث العلمي :

نجد في الدول الكبرى كالولايات المتحدة وبريطانيا والصين وفرنسا، تسخر ميزانيات كبرى للبحث العلمي تعادل ميزانيات دول كاملة بالعالم الثالث، كما أنها عمدت على استقطاب كل الكفاءات العالمية مهما كانت جنسياتها لتقديم الدراسات وفق إجراءات وشروط جد مريحة ومرضية، ولأجل هذا تعتبر مراكز البحث العلمي من أهم الهيئات ذات البعد الاستراتيجي

1/ مراكز البحث العلمي :

1-1 أهم وأبرز 10 مراكز بحث علمي في الولايات المتحدة الأمريكية: ¹

1 موقع الصفصاف، <http://www.al-safsaf.com>، تاريخ زيارة الموقع 13 أوت 2025 على الساعة 20.00 مساء

1. **مركز بروكينغز:** تأسس سنة 1916 ويعتبر المركز الأول من بين مراكز الفكر على صعيد الإعلام والسياسة وله أعضاء بين الحزبين الجمهوري والديمقراطي فهو ليبرالي ووسطي ومحافظ في نفس الوقت وله فروع في دول العالم منها دولة قطر بصفته مركز مختص في تقديم دراسات عن الشرق الأوسط وعلاقته بأمريكا ومختص في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات ذات الأغلبية المسلمة
2. **مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية:** الكائن مقره بواشنطن العاصمة والذي تأسس سنة 1962، ويعد أفضل مركز بحث في مجال الأمن والشؤون الدولية وتتخذ تقاريره بعين الاعتبار في مجال التجارة والتكنولوجيا والتمويل والطاقة
3. **مركز مجلس العلاقات الخارجية:** مقره بنيويورك وتأسس سنة 1921 ويعتبر أحد أكثر المراكز تأثيرا في السياسة الخارجية والعلاقات الدولية في أمريكا وله عدة مطبوعات، ويقدم استشارات للهيئات الحكومية والاستخبارات الأمريكية
4. **مؤسسة راند للبحث:** وهي اختصار لـ Research and développement، تأسست سنة 1948 وهي مشروع ممول من القوات الجوية الأمريكية في البداية ثم استقل المشروع ليتم تمويله من شركة فورد العالمية، وتوصف مؤسسة "لاند" بأنها مؤسسة غير ربحية، وتملك 9 مقرات بالعالم أحدها في الدوحة في قطر
5. **مركز كارنيجي للشرق الأوسط:** تأسس في عام 2002 من أجل تقديم دراسات تحليلية وفهم مقارن وواسع لكيفية حدوث التحولات السياسية ومسألة التطور السياسي في العالم العربي
6. **مركز وودرو ويلسون الدولي للباحثين:** تأسس سنة 1968 نسبة إلى الرئيس الأمريكي الأسبق "وودرو ويلسون" بصفته الرئيس الأمريكي الوحيد الحاصل على شهادة الدكتوراه، ويتبنى المركز فكرا وسطيا ويعمل المركز على 9 برامج منها برنامج الشرق الأوسط، وبرنامج مميز حول كوريا الشمالية¹

¹ المرجع نفسه ، بتصرف

7. مؤسسة التراث: تأسست سنة 1973 ومقرها بواشنطن وهي أكبر مراكز البحث في الفكر المحافظ بأمريكا

وتعمل على تقديم الدراسات الاستشارية والبحثية للحزب الجمهوري مما يؤثر على اتجاهاته وحملاته الانتخابية

8. مركز بيو للأبحاث: تأسس سنة 2004 يعمل المركز على البحث في قضايا الرأي العام، والاتجاهات السكانية،

والقضايا المجتمعية والإعلامية في الولايات المتحدة الأمريكية وكل العالم، ويعتبر أحد أكثر الهيئات مصداقية

وموضوعية فيما يتعلق بإحصاءات الرأي العام، ويقدم دوريا إحصاءات مدى موافقة الأمريكيين على أداء الرئيس

9. معهد كاتو: تأسس سنة 1974 ويهتم المركز بدراسة دعم الحكومة المحدودة، والأسواق الحرة، والحرية الفردية،

والسلام والمعهد تم تأسيسه من مؤسسة "تشارلز كوتش" ذات الاستثمارات العملاقة في أمريكا

10. مركز التقدم الأمريكي: من أكثر المراكز أهمية يتبنى الفكر الليبرالي، تأسس سنة 2003 ومقره بواشنطن

له مكانة متقدمة وسط مراكز الفكر الليبرالية رغم حداثة ويهتم بالدراسات الاقتصادية والتعليم والرعاية الصحية

والتغير المناخي ويقدم دراسات معمقة في مجال اختصاصه ويحظى باهتمام كبير من الهيئات الرسمية في أمريكا

- وفي سياق متصل بالموضوع ، تبنت بعض الدول منهجية خاصة في البحث العلمي، حيث فتحت المجال على

مصراعيه للقطاع العام والقطاع الخاص للاستثمار في البحث العلمي، من خلال خلق ديناميكية موسعة يتم التحكم

فيها من خلال قوانين وتشريعات تضبط نشاط هذه الهيئات اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وأمنيا، حيث تبنت

وزارات التعليم العالي والبحث العلمي خلق هذه المؤسسات ودعمها وتسييرها وتأطيرها لتكون لها مخرجات أكاديمية

وعلمية، فقد عمدت كثير من الجامعات العالمية في أمريكا والصين ودول أوروبا على فتح مجال البحث العلمي

للقطاع الحكومي، وكذا تم منح فرصة الاستثمار بالقطاع الخاص ووزارات غير وزارة التعليم العالي وفق تصور

ومنهجية مدروسة تعزز النشاط العلمي والاقتصادي في ذات الوقت، وتقدم دراسات واستشارات وتوجيهات تصب

كلها في المصالح العليا لهذه الدول

ومن آخر التصنيفات لأفضل مراكز بحث أو مؤسسات بحثية في العالم خلصت الدراسات والتصنيفات إلى ما يلي:

1-2 أفضل مراكز البحث العلمي شهرة في العالم:

1- **جامعة هارفارد:** لأنه قد توجد بالجامعات مراكز أبحاث، وهي من أقدم وأعرق الجامعات في العالم في جميع الاختصاصات وأكثر المجالات البحثية التي اشتهرت بها ولها فيها تأثير عالمي بالغ الأهمية هي العلوم الطبية والعلوم الاجتماعية

2- **جامعة ستانفورد:** وهي من أرقى الجامعات في العالم لاسيما في مجال التكنولوجيا والعلوم التطبيقية وتعتبر من أهم المراكز البحثية في العالم في وادي السيليكون

3- **معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT:** يعتبر من أهم وأكبر مراكز البحث العالمية في مجال الهندسة والعلوم والتكنولوجيا

4- **مركز الأبحاث يوليش:** يقع في ألمانيا بولاية راينلاند وله اختصاصات متعددة ويهتم بدراسة مجالات الطاقة والمجتمع والبيئة وهو أكبر مركز من حيث المساحة

5- **مراكز البحوث التابعة لجامعة أكسفورد:** تقع في بريطانيا وتختص في العلوم الطبية والفيزياء والعلوم الاجتماعية

6- **مؤسسة سميثسونيان:** وهي تمثل أكبر مجمع عالمي بحثي وتعليمي ويوجد بها 21 متحفا و 14 مركزا تعليميا وبحثيا وبها حديقة حيوانات وطنية

7- **مركز الجزيرة للدراسات:** وهي مؤسسة بحثية كبيرة مقرها بقطر، وتقدم تحليلات وتقييمات حول القضايا السياسية والاستراتيجية في منطقة الشرق الأوسط والعالم

8- **المركز الوطني للبحث العلمي بفرنسا:** وهو مؤسسة بحثية جد رائدة في مختلف التخصصات العلمية ولا يقتصر على تخصصات محددة ومن المؤسسات الرائدة

9- **معهد كارنيجي في واشنطن:** وهو مؤسسة بحثية مستقلة تعمل على البحث في مجالات العلوم البيولوجية والجيوفيزيائية والفيزياء الفلكية وذو سمعة عالمية

10- المجلس الأعلى للبحوث العلمية بإسبانيا: وهو مؤسسة بحثية حكومية لها اختصاصات متعددة في الزراعة والصناعة والاقتصاد

11- المركز الأوروبي للأبحاث النووية: وهي منظمة أبحاث كبيرة علمية دولية معروفة في تجربتها في مصادم الهادرونات الكبير

12- مختبر لورانس ليفرمور الوطني: وهو مختبر أبحاث تابع لوزارة الطاقة الأمريكية، يركز على مجالات الطاقة والعلوم النووية والأمن القومي

13- معهد ريكن RIKEN باليابان: وهو أكبر مؤسسة بحثية شاملة ويشتهر بأبحاثه عالية الجودة في مختلف المجالات العلمية للفيزياء والكيمياء وعلم الأحياء والعلوم الطبية والهندسة والمعلوماتية ويضم حوالي 7 مراكز بحثية و3000 عالم

14- الأكاديمية الصينية للعلوم CAS: تعتبر أكبر معهد أبحاث في الصين وتضم أكثر من 100 معهد بحثي وثلاث جامعات وتوظف أكثر من 70 ألف موظف بدوام كامل

15- الأكاديمية الروسية للعلوم RAS: تعتبر أكبر منظمة بحثية في روسيا وتضم العديد من المعاهد البحثية المتخصصة في الفيزياء والرياضيات والطب وعلم الأحياء والعلوم الاجتماعية¹

2/ نموذج لمستويات الإنفاق لبعض الدول المتقدمة على البحث العلمي إلى غاية 2017:

بالرجوع إلى إحصائيات منظمة ocde تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر الدول إنفاقا على البحث العلمي حيث سجلت في الفترة ما بين سنة 2000 إلى سنة 2017 أعلى قيمة عام 2017 قدرت ب (533,313) مليون دولار وهي أكبر قيمة بالعالم من حيث الإنفاق على البحث العلمي، ورغم تراجع الإنفاق بها سنة 2008 إلى (452,297) مليون دولار، وفي عام 2009 بلغ الإنفاق (447,957) مليون دولار، هذا بالرغم من الأزمة التي هزت الولايات المتحدة والعالم في هذه الفترة، وحافظت على المستويات العالية للإنفاق على قطاع البحث العلمي؛

واحتلت اليابان المرتبة الثانية طيلة الفترة من سنة 2000 إلى 2008، حيث سجلت أعلى قيمة لها عام 2007 قدرت ب (167,494) مليون دولار، وتراجع الإنفاق سنة 2008 ليقدّر ب (165,542) مليون دولار ،

¹ [http : amberstudent.com](http://amberstudent.com) , le site a visité le 30 juillet 2025 a 21h.45

لتسجل الصين بعدها نفس المرتبة خلال الفترة ما بين (2009 – 2017) ، وبعدها ارتفع المبلغ من (165,542) مليون دولار إلى (484,480) مليون دولار سنة 2017 ، وهو ثاني مستوى للإنفاق على البحث العلمي في كل الدول بعد الولايات المتحدة الأمريكية ؛

وفي بعض الدول الأخرى المتقدمة الثلاث (ألمانيا، كوريا الجنوبية، فرنسا) حافظت على المراتب الموالية بالترتيب (4، 5، 6) في الفترة ما بين (2011-2017)

ونلاحظ أيضا قيمة الانفاق في كل من الولايات المتحدة والصين منفردتين يفوق الانفاق في كل دول الاتحاد الأوروبي مجتمعة 28 دولة والتي سجلت أعلى قيمة لها سنة 2017 قدرت ب (409,395) مليون دولار.¹

- فمن المنظور التحليلي لمستويات الانفاق يتبين لدينا أن الاقتصادات العملاقة للدول الكبرى لم تنبع من العدم، بل هنالك سياسات واستراتيجيات مدروسة وأن هنالك مؤسسات بهذه الدول ملتزمة بمهامها وتخضع لصرامة وحسن إدارة هذه المؤسسات الكبرى، كما أن هذه الدول حاربت أشكال الرداءة والفساد من خلال الاعتماد على تعيين الكفاءات وحسن إدارة هذه الكفاءات، وتخلص الدراسات أن سر قوة هذه الدول هو امتلاك التكنولوجيا الصناعية والرقمية وحسن تسيير منظومتها، لذلك هذه الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان أو الصين أو بريطانيا اهتمت اهتماما بالغاً بمنظومة البحث العلمي والتطوير وأولت الأهمية الكبرى لها وسخرت لها إمكانيات مادية وبشرية هائلة كبناء جامعات رائدة ومراكز بحث علمية تعد مرجعية قوية وإلزامية للرجوع إليها على اعتبارها هيئات رسمية ومخرجاتها تؤخذ بعين الاعتبار من المنظومة السياسية الحاكمة، فالعلاقة التكاملية بين المؤسسات في الدول الكبرى "تنبع من فلسفة حكم ينبنى على الرهان على قوة المؤسسات" التي يجب أن يديرها قوة من الكفاءات وليس الرهان على قوة الأشخاص، فضلا عن أنه يتبنى فكرة قيادة العالم والسيطرة في مجال أو في آخر، فهذا الحس والفكر السياسي أصبح تقليدا للمنظومة المؤسساتية العالمية ومعتقدا سياسيا تنتهجه هذه الدول لأن لها اقتصادات جد قوية وتسير بعلاقات دولية براغماتية في الدرجة الأولى ثم المبادئ الأخرى بالدرجة الثانية، والأمر الثاني هو فكرة التكتلات الاقتصادية بين الأمم الكبرى ومساندة بعضها البعض هو عقيدة سياسية ودينية وبراعماتية في نفس الوقت لأن بعض الدول مثل الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة في حال حدوث أزمات اقتصادية أو سياسية أو

¹ العبيدي عمارة ، أطروحة لنيل الدكتوراه بعنوان واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من خلال مخابر البحث بالجامعة ، دراسة حالة جامعة حمة لخضر بالوادي، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 58-59

حلول كوارث أو حروب، نجد أن هذه الدول تظهر للعلن كتكتل واحد رغم الاختلافات أو المستويات الاقتصادية غير المتكافئة بين هذه الدول؛

إلا أنها تتشكل في منظومة واحدة ضد أي أزمة تحدث أو أي عدوان أو كارثة على دولة من هذا التكتل مثلما يحدث في الحرب الأوكرانية الروسية أو في حرب إسرائيل مع غزة، أو مثلاً في جائحة كورونا أو في كوارث الزلازل والفيضانات.. الخ، أما العالم الثالث فظل رهينة الأزمات والسياسات غير المتوازنة خاصة الاقتصادية والمؤسسية، التي جعلته لا يخرج من دائرة الحروب الأهلية أو الانقلابات العسكرية أو التوترات السياسية وهذا الأمر رهن القرارات السياسية لدول العالم الثالث وجعلها تحت سيطرة الدول الكبرى بسبب الديون الخارجية وضعف البنى التحتية والعسكرية لهذه الدول؛ وعطفاً على ما سبق، نجد أن التقدم الحاصل في الصناعة العالمية وخاصة في الصناعات الميكانيكية الثقيلة أو في الصناعات التكنولوجية هو نتاج الاستثمار في تكوين وتأطير الكفاءات التي يمكن من خلالها الرهان على فرض التقدم وتخصيص تمويل ضخم للبحث العلمي؛

الفرع الثاني: السياق التاريخي لإنشاء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

- من المعلوم أن قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر مر بمحطات كبيرة ومتنوعة منذ استقلال الجزائر سنة 1962 وبعد خروج المستعمر الفرنسي والذي ترك جامعة واحدة بالجزائر العاصمة وتفتقر إلى أدنى مقومات النهوض والتأطير فكانت هنالك تحديات كبيرة ومستعصية للنهوض بالدولة كلها وقطاع التعليم العالي بصفة خاصة، خاصة في ظل دولة خرجت بعد 132 عام من الدمار والانحيار والتهميش، غير أن رفع التحدي كان ملزماً للمسؤولين حينذاك، بالاعتماد على الخبرات المحلية وللدول الشقيقة والصديقة، ولم يكن النهوض بقطاعات كبيرة في دولة لا تمتلك موارد مادية ولا بشرية ولا بنية تحتية للنهوض بالدولة،

1-2 محطات تاريخية مهمة لتطور قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر:

فيما يتعلق بالنهوض بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي فقد مرت الجزائر بمحطات كبرى وهامة جداً يمكن تلخيصها إلى عدة مراحل وفترات متعاقبة كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التأسيس والتحدي (1962-1970)

عرفت هذه المرحلة تجاذبات كبيرة خصوصاً بعد ارهاصات سياسة رسم اتجاهات الحكم في الجزائر في ظل وجود مخلفات استعمارية في اللغة والثقافة والتكوين والاقتصاد وتسيير المؤسسات والتربية والتعليم، فكان التحدي متعدد الزوايا والإيديولوجيات، وقد كان قطاع التعليم العالي آنذاك يتبع وزارة التربية الوطنية، لأن عدد الطلبة كان قليلاً جداً

وحتى عدد التلاميذ فكانت عملية دمج القطاعين ضرورة ملحة، وقد كانت المرحلة استراتيجية تتطلب "توحيد النظام التربوي" و"تخريج الكفاءات التي تحتاجها البلاد"

المرحلة الثانية: مرحلة الإصلاحات العامة (1971-1983)

تميزت هذه المرحلة بإصلاحات شاملة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وذلك من خلال إنشاء وزارة خاصة بالقطاع وإنشاء وتطوير البنية التحتية للجامعات وإصلاح المناهج التعليمية ومحاولة إخراجها من مخلفات الاستعمار، كما صاحب هذه الفترة تغيرات جيوسياسية مهمة على الصعيد الدولي ، ورغم ذلك فقد كان الاستقرار عاملا مهما في المضي نحو الإصلاحات

المرحلة الثالثة: مرحلة التحديات والتحول (1984-1999)

عرفت هذه المرحلة تغيرات كبيرة وتحولات سياسية وتجاذبات أمنية وتمت هنالك تغييرات كبيرة في القطاع وقد أشرفت عليه الوزارة الأولى لفترة ثم عاد إلى قطاع التعليم العالي وتمت خلاله رسم سياسة لمسايرة المنظومة العالمية والتفكير الجاد في إدخال نظام LMD نظام الليسانس ماستر، دكتوراه، وتحديث المناهج التعليمية، وتبني مرحلة للتحويلات الاقتصادية العالمية وظروف البلاد

المرحلة الرابعة: مرحلة تطوير البحث العلمي والجودة (2000-إلى يومنا هذا)

تميزت هذه المرحلة بتجسيد نظام ل.م.د الليسانس، ماستر، دكتوراه، في أطوار التعليم العالي بالتدرج لتوحيد الشهادات وتسهيل التنقل بين المؤسسات التعليمية، وكذا التركيز على تحسين جودة التعليم العالي والبحث العلمي وتطوير البرامج والمناهج والابتكار والمضي قدما نحو ترقية قطاع البحث العلمي والتحول نحو بناء جامعة من الجيل الرابع وجيل رابع في البحث العلمي للمضي قدما في مواكبة المنظومة العالمية وخاصة الغربية

2-2 محطات تطور قطاع شبكات التعليم العالي إلى غاية سنة 2024:

عرفت الجزائر في الفترة الممتدة ما بين 1962-2024 نقلة هائلة في تطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي لاسيما وأن الجزائر راهنت وانتهجت سياسة مجانية التعليم بكل أطواره وركزت على تشييد هياكل ضخمة وبنية تحتية للمؤسسات الجامعية والبحثية ذات جودة عالية من ناحية الهياكل والوسائل، لذلك فالجزائر بعدما خرجت منهكة ومحطمة من الاستعمار الفرنسي كان أمامها رفع التحدي في تعليم المجتمع وتكوين النخب والإطارات للنهوض بالبلد وإخراجه من مستويات الأمية الكبيرة التي كان يتخبط فيها، فهذه السياسة أعطت فرصة لكل أطياف الشعب وخاصة الطبقات الفقيرة والهشة للتعليم والتدريس والتكوين، فقد تساويت طبقات المجتمع تحت سقف المدارس والجامعات ومراكز التكوين المهني، وأتيحت الفرصة للجميع وبدون تمييز من مجانية التعليم والعلاج، وقد كان لهذه السياسة بالغ الأثر في تطور المجتمع سريعا من جميع النواحي، وإذا ما قورنت الجزائر بكثير من الدول فقد كانت في

مقدمة الدول الرائدة في مستويات ونسب التعليم وخاصة في مسألة مجانية التعليم بكل الأطوار والأرقام والنسب للمتمدرسين وخريجي الجامعات من الاستقلال على يومنا هذا؛

فهذا الإنجاز لم يأت من فراغ إنما بفضل جهود معتبرة للدولة وسياسات حكيمة واستراتيجية ومسؤولين لهم الأثر الجيد في محورة وتنظيم الاتجاه الاستراتيجي للتعليم، وقد تكون هنالك اختلالات أو سلبيات أو أزمات طيلة مرحلة التطوير، غير أنه يجب الإقرار أن عملية البناء والتشييد لدولة كانت مستعمرة وخرجت محطمة فكريا وثقافيا واقتصاديا واجتماعيا هو أمر في غاية الصعوبة ويتطلب مدة زمنية طويلة وعمل محترم وإمكانيات وموارد ضخمة، ورغم ذلك فقد تمكنت الجمهورية الجزائرية الفتية من تذليل كثير من المطبات والمشاكل والمؤامرات طيلة فترة الاستقلال إلى غاية 2024 ، والمؤشرات والإحصائيات التالية هي دليل على السير والتقدم نحو تطور كبير رغم كل الأزمات والرهانات.

فقد عرفت 62 سنة الماضية تشييد ما يزيد عن 110 مؤسسة جامعية ما بين جامعات ومراكز جامعية ومدارس وطنية ومدارس عليا وتشييد 423 إقامة جامعية تتكفل بإيواء وإطعام عشرات الآلاف من الطلبة، وإنشاء 32 مركز للبحوث العلمية بملحقاته، بالإضافة إلى توفير النقل الجامعي ما بين كل مؤسسات التعليم العالي ومختلف الأحياء في المدن الكبرى لضمان تنقل الطلبة بسلاسة، ومنح مبلغ مالي كمنحة تحفيزية لكل 3 أشهر لكل طالب، مع ضمان التأمين الصحي داخل المؤسسات الجامعية وبالإقامات ومن خلال بطاقة الضمان الاجتماعي؛ كما ساهمت الاستراتيجيات المسطرة على تحسين أجور الأساتذة والموظفين من خلال قانون الأستاذ الباحث الذي عرف تحسينات معتبرة مقارنة بالسنوات الأولى للتأسيس وكذا مسايرة الواقع المعيشي الراهن للأساتذة والموظفين ومن جملة المعطيات التي نسردها هذه الإحصائيات المحينة والرسمية الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي توضح آخر الإحصائيات لمستويات ومؤشرات المؤسسات الجامعية والبحثية والتي نسردها كالتالي: ¹

جدول رقم 10 : مؤسسات التعليم العالي المدرجة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى غاية 2024:

الجامعات	المراكز الجامعية	المدارس الوطنية العليا	المدارس العليا للأساتذة
55 جامعة	9 مراكز	40 مدرسة	13 مدرسة

جدول رقم 11: المؤسسات الخاضعة للإشراف البيداغوجي للتعليم العالي إلى غاية 2024:

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إحصائيات القطاع ، المنصة الرقمية، webmaster@mesrs.dz، بتصرف ، تمت زيارة الموقع في 15 أوت 2025 على الساعة 22.00 ليلا

مؤسسات عامة خاضعة للإشراف البيداغوجي للتعليم العالي	مؤسسات خاصة خاضعة للإشراف البيداغوجي للتعليم العالي
54 مؤسسة	20 مؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث ، بالاعتماد على مديرية التعليم بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جدول رقم 12: مجموع الطلبة المسجلين لسنة 2024:

مؤسسات التعليم العالي	جامعة التكوين المتواصل	طلبة ما بعد التدرج	تحت الوصاية البيداغوجية	في المؤسسات الخاصة
1494230	83431	50119	32000	4000

المصدر: من إعداد الباحث ، بالاعتماد على الموقع الرسمي للوزارة www.mesrs.dz ، ملف إحصائيات القطاع

بلغ مجموع الطلبة المسجلين في سنة 2024: 1530230 طالب

بلغت نسبة الذكور: 37% بلغت نسبة الإناث: 63%

- الطلبة المسجلين في الجزائر حسب الأطوار لسنة 2024 وفق إحصائيات مخينة:

جدول رقم 13 : تقسيم الطلبة بين الطورين القديم والجديد

النظام الكلاسيكي	في الليسانس 59%	في الماستر 22%	في الدكتوراه 3.4%
224565	883976	335570	50119

المصدر: من إعداد الباحث ، بالاعتماد على الموقع services.mesrs.dz ، تمت زيارة الموقع في 25 جوان 2025

جدول رقم 14: عدد الطلبة المسجلين وطنيا حسب المؤسسات وفق الإحصائيات المخينة لغاية نهاية 2024:

في الجامعات 91.1%	المدارس العليا 3%	المدارس العليا للأساتذة 2.2%	المراكز الجامعية 3.7%
1361486	45024	32757	54963

المصدر: من إعداد الباحث ، بالاعتماد على موقع الوزارة الرسمي، services.mesrs.dz، تمت زيارة الموقع في 22 جوان 2025 على الساعة 21:30

الأساتذة والإحصائيات الحينة إلى غاية السنة الجامعية 2024-2025: ¹

بلغ العدد الإجمالي للأساتذة للسنة الجامعية 2024-2025 حوالي 69766

منهم 63652 أستاذ باحث

ومنهم 6114 أستاذ باحث للمستشفى الجامعي

جدول رقم 15: أعداد الأساتذة وفق الرتب وطنيا حتى سنة 2024:

بروفسور	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد
21.8%	26.9%	18.6%	20.1%	12.7%	0%
15197	18747	12958	13999	8842	23

6/ أرقام أعداد العمال الإداريين والتقنيين لغاية 2024:

بلغ العدد الإجمالي للعمال الإداريين والتقنيين حوالي 137257 خلال سنة 2024 وهو ما يمثل نسبة 47%

ويمكن توزيعهم كما يلي:

جدول رقم 16: إحصاء موظفي الإدارة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي لسنة 2024

عدد العمال	622 في الإدارة المركزية	2780 في المؤسسات البحثية	42450 في مؤسسات التعليم العالي	21059 في الخدمات الجامعية
النسبة	0.9%	4.2%	63.4%	31.5%

- أما أرقام الموظفين المتعاقدين فقد بلغت 70310 متعاقد بنسبة تقدر ب 53 % وقد تم توزيعهم حسب المؤسسات على التقسيم التالي:

جدول رقم 17: إحصاء العمال المتعاقدين بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي لسنة 2024

العدد	104 بالإدارة المركزية	363 في المؤسسات البحثية	21370 في مؤسسات التعليم العالي	48357 في الخدمات الجامعية
النسبة	0.1%	0.5%	30.4%	68.9%

¹ المرجع نفسه ، تمت زيارة الموقع بتاريخ 16 أوت 2025 على الساعة 10.00 صباحا ، بتصرف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على www.mesrs.dz webgrh ، تاريخ زيارة الموقع 2025/06/25 على الساعة 14.00:

- جدول رقم 18: عدد الطلبة المتخرجين حسب المؤسسات لسنة 2024:

نوع المؤسسات	الجامعات	المراكز الجامعية	المدارس العليا	المدارس العليا للأساتذة
العدد	641333	95210	470004	200005

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع الرسمي www.mesrs.dz ، إحصائيات القطاع

& تحليل وقراءة في تطور قطاع التعليم العالي وفق الأرقام السالفة إلى غاية 2024:

- للوقوف على الأرقام المسجلة خلال السنة الجامعية 2024-2025 كان لابد أن نتأمل في المنحى التصاعدي، فلو قمنا بإحصاء عدد المتخرجين لكل سنة جامعية لوجدنا أن العدد كبير جدا ويصل إلى الملايين من الخريجين منذ الاستقلال، وقد استفاد جميع الطلبة من الدراسة لجميع الأطوار حتى التخرج من الإمكانات التي سخرتها الدولة لتسهيل عملية التحصيل؛

- فمن خلال الأرقام المسجلة خلال السنة الجامعية 2024-2025 هنالك تضاعف متعدد الأشكال سواء من ناحية البنى التحتية والهياكل القاعدية أو من خلال تضاعف أعداد الطلبة من مسجلين ومتخرجين، وكذا من أساتذة مؤطرين، وهذا يفسر مدى اهتمام الدولة بقطاع التعليم العالي ولتكوين وتخريج الكفاءات في كل التخصصات دون استثناء لأن الجزائر بعد خروجها من مخلفات استعمار عمل على التنكيل بكل أطراف المجتمع من خلال تكريس الأمية وتفجير وتجهيل المجتمع، وذلك من خلال بعض المصادر والإحصائيات تشير أن الجزائر قبل دخول المستعمر سنة 1830 كانت نسبة الأمية في المجتمع لا تتعدى 5% وبعد خراج الاستعمار الفرنسي 1962 تجاوزت 95% وهو رقم يشكل كارثة كبيرة تركها المستعمر في جميع المجالات، على غرار محاولة طمس كل القيم من دين ولغة وتاريخ وحضارة واقتصاد، وعمد على هدم المنظومة مقابل استبعاد واقضاء الشعب الجزائري بأبشع أشكال القسوة والإجرام، لذلك كانت الجزائر أمام تحدي صعب جدا في ظل مستويات الأمية الرهيبة، ورغم كل الصعاب والمعضلات الاقتصادية؛

غير أنه يحسب للمسؤولين الجزائريين حينها أنهم رفعوا التحدي عاليا من خلال الاهتمام البالغ في تعليم المجتمع واسترداد المبادئ الكبرى والثوابت ، والأرقام والإحصائيات المقدمة هي دليل قاطع على النقلة الكبرى للشعب الجزائري في بناء المؤسسات وتكوين الإطارات في ظل مجانية التعليم بكل أطواره ولكل أطياف الشعب الجزائري ، لذلك اعتمدت الجزائر على الخبرات من الدول العربية كمصر وسوريا والعراق، ومن دول شرق أوروبا وآسيا كالاتحاد السوفياتي سابقا وكوبا والصين وتشيكوسلوفاكيا، وكانت الجزائر حينها في تحد لعملية "تعريب المدرسة وتحييد المنظومة الفرنسية من المدارس"، وضرورة تكوين الكفاءات الوطنية لتسيير شؤون الدولة،

فقد كانت فترة السبعينات فترة تشييد البنى التحتية وخاصة كبريات المعاهد والجامعات والاستثمار في تخريج الكفاءات في كل التخصصات؛ على اعتبار وضعية المجتمع ووضعية الدولة الفتية والتي لا تمتلك أساسا موارد بشرية ذات كفاءة كبيرة في تسيير المنظومة الإدارية والاقتصادية، إلا أن التحدي كان كبيرا وملحميا وناجحا إلى حد بعيد مقارنة بالإمكانات الموجودة حينها؛

- تطور عدد الطلبة المتخرجين من سنة 1962 إلى سنة 2024: 1

جدول رقم 19: إجمالي عدد الطلبة المتخرجين إلى غاية 2024

السنة	1962	1970	1980	1990	2000	2010	2024
العدد	93	759	6963	22917	52804	246400	1406552

المصدر: من إعداد الباحث ، بالاعتماد على طالبي صلاح الدين ، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مقال علمي ، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ص 163

- تطور عدد الأساتذة الدائمين من سنة 1962 إلى 2024:

الجدول رقم 20: توظيف الأساتذة إلى غاية نهاية 2024

السنة	1962	1970	1980	1990	2000	2010	2024
العدد	298	842	7497	14536	17460	40140	63652

المصدر : من إعداد الباحث ، بالاعتماد على الموقع الرسمي للوزارة ، www.mesrs.dz ، بند إحصائيات

القطاع

& تمثل الأعداد الواردة في الجدول -18- لعدد الطلبة المسجلين مستويات قياسية في الأعداد الهائلة والتي بلغت مثلا في سنة 2000 إلى 466084 طالب مسجل وليتضاعف العدد في سنة 2024 إلى 1494230 أي ما يقارب 1.5 مليون، أي تضاعف العدد خلال 24 سنة إلى ما يقارب أربع مرات وهو عدد كبير جدا ويتطلب تأطيره مؤسسات وهياكل ضخمة وميزانية كبيرة جدا وبنية تحتية قوية وموزعة عبر التراب الوطني؛

أما فيما يتعلق بعدد مؤسسات التعليم العالي من خلال الجدول -9- فقد كانت خلال سنة 2000 حوالي 57 مؤسسة عبر التراب الوطني جلها في الشمال، وليتضاعف العدد إلى 110 مؤسسة عبر التراب الوطني وهذا خلال 24 سنة ليتم بناء 53 مؤسسة جامعية في شكل مدن جامعية في بعض المناطق، فيعد هذا الإنجاز من أقوى الإنجازات في الدول الإفريقية والعربية وهذا بغض النظر عن الميزانيات المسخرة للتجهيز والتأطير وإقامات الطلبة وتقديم مختلف الخدمات للحياة الطلابية فهذه الفترة تعتبر فترة ذهبية وطفرة في الإنجازات بدون مبالغة؛

فيما يتعلق بالجدول رقم -10- الخاص بالطلبة المتخرجين نلاحظ النسب المتصاعدة بقوة في العدد فمثلا في سنة 1970 نجد العدد 759 طالبا متخرجا وبعدها بعشر سنوات في سنة 1980 نجد العدد تضاعف إلى ما يقرب من 10 مرات وهذا مؤشر على ارتفاع معدل التعليم الجامعي عموما وتخريج الكفاءات في ضل حداثة الاستقلال وبناء الدولة بتكوين إطاراتها؛¹

¹ طالبي صلاح الدين، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، أستاذ مساعد قسم أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، مقال علمي ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، العدد 04 ، 2014 ، ص 163-164 ، بتصرف

وفيما يخص نسب تضاعف عدد الأساتذة فهو مؤشر مباشر في الجدول رقم 11 في تبني سياسة توسيع البحث العلمي وتسريع تكوين وتخريج الكفاءات في بداية الاستقلال ومحاولة تكثيف عدد النخبة في جميع التخصصات والاعتماد الكامل على الكوادر الوطنية في تسيير الدولة فنرى أن عدد الأساتذة من خلال الجدول لسنة 2000 مثلا هو 17460 أستاذ؛

وفي سنة 2024 نجد العدد يتضاعف إلى 3 مرات حوالي 63625 أستاذ خلال فترة 14 سنة، والمعلوم أن تكوين الأساتذة الجامعيين ونخبة العلماء ليس أمرا هينا، بل يتطلب إمكانيات واستراتيجيات هادفة وبناءة لتمكين المؤسسات الجامعية والبحثية من مسايرة العالم؛

الفرع الثالث: محطات تطور قطاع البحث العلمي في الجزائر:

يعتبر تطور قطاع البحث العلمي مرهون بتطور قطاع التعليم العالي في الجزائر، لأن حاضنة تكوين وتأطير وتخريج الباحثين هي المؤسسات الجامعية بكل أصنافها، فالمرحلة الطلابية هي المحطة الأولى للبحث العلمي والطالب هو المحور الذي تدور حوله المؤسسات الجامعية فلا يمكن أن يصير الأستاذ باحثا إلا إن مر على المرحلة الطلابية ويخضع لتكوين متخصص، وفي الجزائر مثلا نجد أن المؤسسات البحثية كمراكز البحث العلمي هي مؤسسات خرجت من صلب الجامعة وتتبع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقد كانت في فترات سابقة تابعة للمؤسسات الجامعية، كما توجد مراكز للبحث العلمي تتبع وزارات أخرى وتخضع علميا لإدارة المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، فلذلك جعلت الجزائر قطاع التعليم العالي والبحث العلمي يتبع لهيئة مركزية واحدة وهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛

وفيما يتعلق باستراتيجية البحث العلمي في الجزائر فقد عرفت محطات تاريخية في البناء والتطوير في جميع المستويات خاصة في الجوانب القانونية والمؤسسية والعلمية، وفي هذا السياق فقد عملت الجزائر على نقل تجارب بعض الدول التي لها خبرة وتجربة وجسدتها في شكل مؤسسات كالمخابر الجامعية، ومراكز البحث العلمي، والوكالات الموضوعاتية والأرضيات التقنية ووحدات ومحطات للبحث العلمي على مدار 62 سنة، انتهاء إلى سنة 2024 التي وصل فيها تشييد البنى التحتية إلى إنجازات جد محترمة لا سيما فيما يتعلق بالهياكل القاعدية والمنشآت الفنية، وتوسيع دائرة الأبحاث وتطوير قطاع البحث العلمي عموما وللوقوف على بعض الأرقام المحققة في حقل البحث العلمي يمكننا سرد جملة من المعلومات والإحصائيات التي تندرج ضمن ما يلي:

& خرائط البحوث

& المنشآت الخاصة بالخدمات المشتركة

& المنتجات العلمية

& موضوع الابتكار والتثمين

فهذه الأسس هي المعالم الكبرى لتطور قطاع البحث العلمي والتي تعتبر مؤشر هام جدا لأي مؤسسة بحثية في العالم ، وقد سجلت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى غاية سنة 2024 حوالي 42000 من الإمكانيات العلمية البشرية المنتسبة إلى مخابر البحث على المستوى الوطني منهم 2222 باحث مسخر في المراكز و184 باحث موزع على مستوى المؤسسات البحثية الخاصة

- وفيما يتعلق بالإحصائيات الهيكلية لقطاع البحث العلمي فقد سجلت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ما يلي:¹

الجدول رقم 21: خرائط البحوث بمؤسسات البحث العلمي:

الهياكل	مختبرات	فرق بحث	مراكز البحث	وحدات	الوكالات	محطات
	بحوث	داخل المختبرات	العلمي	البحث العلمي	الموضوعاتية	تجريبية
العدد	1851	7204	32 للقطاع 14 غير تابع	48 منها 14 خارج القطاع	03	41

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الموقع الرسمي للوزارة، <http://www.dgrsdt.dz> ، أو www.mesrs.dz، تمت زيارة المواقع بتاريخ 22 أوت 2025 على الساعة 20.00 مساء ، بتصرف

المصدر: من إعداد الباحث ، بالاعتماد على موقع المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

www.dgrsdt.dz تمت زيارة الموقع في 20 أوت 2025

1 - المنشآت الخاصة بالخدمات المشتركة:

الجدول رقم 22: هياكل الخدمات المشتركة بقطاع البحث العلمي إلى غاية 2024

الهياكل	أرضية تقنية	المنصات	منصة تقنية	منشآت منجزة	مراكز التوعية
	للتحليلات الفيزيائية والكيميائية	التكنولوجية	لتطوير البرمجيات	وقيد الإنجاز	
العدد	08	21	01	81 منشأة 24 قيد الانجاز	02

من إعداد الباحث، بالاعتماد على الموقع www.mesrs.dz ، إحصائيات القطاع ، تمت زيارة الموقع بتاريخ

2 - المنتجات العلمية في نطاق البحث العلمي:

الجدول رقم 23: إحصاء المنتجات العلمية بقطاع البحث العلمي إلى غاية 2024

المنتج العلمي	المنشورات العلمية	تصنيف	مجلات وطنية	مجلات وطنية
		H-INDEX	صنف "ب"	صنف "ج"
العدد	127362	274	22	287

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الموقع www.dgrsdt.dz تمت زيارة الموقع على الساعة 18.00

¹ نفس المرجع السابق ، بتصرف ، تاريخ زيارة الموقع 25 أوت 2025 على الساعة 9.00 صباحا

- وفيما يتعلق بموضوع المنتجات العلمية، فقد عرفت الجزائر نقلة كبيرة ونوعية، مقارنة بسنوات التسعينات والثمانينات وحتى مقارنة بالفترة ما قبل سنة 2010، فدخلت الجزائر في منظومة " ليسانس، ماستر، دكتوراه " قلص من التوقيت والوقت والجهد والتكاليف التي تجعل الطالب أو الباحث يأخذ مسارات طويلة جدا في تحصيله وخاصة في ظل النظام الكلاسيكي لاسيما في طور الماجستير والدكتوراه؛

والملاحظ من خلال الدارسين والباحثين، خاصة في التخصصات التقنية والدقيقة فقد كان النظام الجديد متنفسا كبيرا لكل أطوار التكوين الجامعي، وفي المقابل هنالك من يرى أن النظام الجديد خاصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية والقانونية، أنه رغم المحاسن الكبرى مثله مثل التخصصات الدقيقة، إلا أنه له مآخذ في انتهاج سياسة الحشو للدروس في التكوين المقدم ورغم اختزاله للوقت إلا أنه لم يغير المحتوى ولم يرتق إلى المطلوب بسبب تقليص مدة الدراسة لنفس المقاييس النظرية والتي تتطلب استرسال وتحليل، ودون تغيير عمق التكوين، لكن رغم الانتقادات الموجهة فقد بقي النظام الكلاسيكي سائد في بعض التخصصات كالعلوم الطبية، وهنالك مراجعات في إعادة اعتماد بعض تخصصات المهندسين في النظام الكلاسيكي القديم لكونه أنجع وأكثر تحصيلًا؛

فالأرقام المسجلة في المنتجات العلمية أرقام مهمة ومحترمة مقارنة بالفترات الماضية فنجد مثلا المجالات صنف "ب" 22 مجلة وهو رقم وإن كان قليلا لكنه مؤشر على تطور الوضعية، كما تم تسجيل 287 مجلة صنف "ج" هو أيضا مؤشر على تطور عدد المجالات المصنفة، ومن خلال تطور عدد الباحثين والناشرين ومستويات البحث الأكاديمي؛

أما فيما يتعلق بموضوع الابتكار والتممين فقد أولت الوزارة في السنوات الأخيرة اهتماما بالغا ، وتجسد ذلك في التزايد المهم لعدد براءات الاختراع على مستوى الطلبة أو حتى على مستوى الأساتذة ، وتشجيع مراكز البحث العلمي على الابتكار من خلال تسخير آليات مالية وهيكلية لذلك ، وقد أحصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جملة من المعلومات المحينة خلال سنة 2024 عبر كامل التراب الوطني والتي هي كالآتي:

الجدول رقم 24: توضيح نتائج الابتكار بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي إلى غاية نهاية 2024

التصنيف	العدد	التصنيف	العدد
- طلبات براءات الاختراع	1963	فرق بحث مختلطة	76
- مشاريع الحاضنات	154	مشاريع بحث ذات بعد اجتماعي واقتصادي	421
- مشاريع بروي brevet	10	شركات فرعية	295
- دار المقاولاتية	84	القاب لاب FAB LAB	60
- التظاهرات العلمية	641	مؤسسات ستارتاب STARTUP	20
- مشاريع مشتركة مع شريك اجتماعي واقتصادي	421		
- مؤسسات filiales الفرعية	102		

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الموقع الرسمي للوزارة <http://www.mesrs.dz> ، تاريخ

الزيارة 23 أوت 2025

ومن أجل الذهاب إلى الجيل الرابع من الجامعات في الجزائر، وكذا تكريس وتجسيد بحث علمي من الجيل الرابع فقد اتجهت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى اتخاذ إجراءات وسبل حديثة من خلال تجسيد مشاريع كبيرة لاسيما مشاريع الحاضنات والمؤسسات الفرعية، ودار المقاولاتية، واستحداث شركات فرعية منتجة، والتركيز على انفتاح

الجامعة والمؤسسات البحثية على الديناميكية الجديدة في إشراك الشريك الاجتماعي والاقتصادي بما يتطلبه بضرورة فتح مجال الربحية والمداخل وتجسيد تسويق مخرجات المؤسسات الجديدة والشركات الفرعية، فوجود 295 شركة فرعية، و102 مؤسسات filiales، و20 مؤسسات "ستارت أب" كلها مؤشرات على حركة جديدة في حقل التعليم العالي والبحث العلمي وخروج الجامعة من عباءة الاستهلاك والابتعاد عن المجتمع إلى واقع التفاعلية والإنتاجية ونقل التجارب الدولية الناجحة وخلق مناخ لثمين الإنتاج العلمي والابتكار؛

* وقد خلصت وزارة التعليم العالي مع نهاية سنة 2024 وبداية 2025 إلى أن قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وتفعيلا للمنظور الاستراتيجي المسطر فقد وصل القطاع بكل مؤسساته الجامعية والبحثية إلى الإعلان رسميا عما يلي:

- 1- إنشاء حاضنة أعمال رقمية واحدة
- 3- إنشاء 107 مركزا للتطوير والابتكار
- 4- إنشاء 91 مركزا لدعم التكنولوجيا والابتكار
- 5- إنشاء 51 دارا للذكاء الاصطناعي
- 6- فتح 33 مخبر تصنيع
- 7- تسجيل 11800 مشروع مبتكر
- 8- تسجيل 500 مشروع حاصل على وسم "لابل"
- 9- إحصاء 5000 مشروع لإنشاء مؤسسات مصغرة
- 10- تسجيل 4200 مشروع في منصة "سترتاب ديزاد"
- 11- تسجيل 1700 طلب براءة اختراع

& كل هذه المعطيات الرسمية هي دليل على التوجه الجديد المؤسس على ضرورة انتاج المعرفة والانتقال إلى مؤسسات الجيل الرابع والخروج من كلاسيكية التسيير والإنتاج العلمي التقليدي البطيء وكذا الخروج من مرحلة ابتعاد مؤسسات التعليم العالي عن المحيط الاجتماعي والاقتصادي؛

- ويبقى كل الرهان على التحصيل النوعي، بغض النظر عن عدد الخريجين بالآلاف الذين في غالبيتهم لا يجدون في سوق العمل وظائف ولا حتى في القطاع الحكومي وظائف أيضا، بل وصل الأمر إلى وجود كفاءات بدرجات عليا مثل الدكتوراه والماجستير يعانون من البطالة والتهميش، لذلك فمن الضروري بعث روح جديدة للانفتاح على القطاع الخاص وربط الجامعة بالنشاط الاقتصادي أو بالنشاط المربح عموما حتى في السياقات العلمية والتكنولوجية، والتركيز على وضع أطر استراتيجية لمواجهة شبح البطالة ومعضلة هجرة الأدمغة إلى العالم الغربي خصوصا، والذي

يستفيد من كفاءات جاهزة كانت قد كلفت الخزينة العمومية أموالا طائلة في تكوينها في كل المراحل، فرغم الجهود المبذولة من الدولة إلا أن المعطيات والأرقام في هذا الشأن مخيفة ولها أسباب متعددة، ولكن تبقى الحلول الاستراتيجية وإن كانت بعيدة لكنها ممكنة جدا وغير مستحيلة؛

المطلب الثاني: الأهداف الاستراتيجية لإنشاء مراكز البحث العلمي في الجزائر

تعتبر الجزائر كباقي دول العالم التي تسعى لتعزيز وتطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وجعله ركيزة أساسية لخدمة جميع المجالات سواء تعلق الأمر بالقطاع الاقتصادي أو القرار السياسي أو الأمن القومي أو المجال العسكري، أو الدراسات الإنسانية والاجتماعية، أو في أي شأن متعلق بسياسات الدول في كل الزوايا، لذلك فاستحداث مراكز البحث العلمي في الجزائر جاء بعد الاستقلال على خلفية تبني الدولة لسياسة وضع أسس الدولة وبنيتها التحتية، من خلال نقل تجربة وخبرات بعض الدول التي تبنت هذا الطرح ونجحت فيه

الفرع الأول: إنشاء وتطوير مراكز البحث العلمي في الجزائر

الجزائر ومن خلال سياساتها في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي قامت باستحداث هيئات مختلفة في قطاع البحث العلمي كما سبق ذكره ، والتي من أهمها بعد استحداث وإنشاء الجامعات، هي إنشاء مراكز البحث العلمي كمؤسسات علمية واستراتيجية يتبع عدد كبير منها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وجزء منها يتبع لقطاعات ووزارات أخرى كوزارة العدل ، ووزارة التربية الوطنية، ووزارة المجاهدين، ووزارة الطاقة والمناجم، ووزارة الفلاحة، ووزارة البيئة، وهذه التجربة تبنتها الولايات المتحدة الأمريكية وكثير من دول العالم، والجزائر ومن باب تشييد البنى التحتية فقد عرف موضوع مراكز البحث العلمي استحداث هيئات كمراكز ليتم غلقها أحيانا واستبدالها في أحيان أخرى بمؤسسات جديدة، كما أن هذه المراكز قد ينبثق عنها مؤسسات فرعية تسمى وحدات بحث علمي، أو محطات بحث علمي موزعة على شتى المناطق في الوطن حسب تخصصاتها،

1- مراكز البحث العلمي الخاضعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: ¹

قد كانت الجزائر بعد الاستقلال وضعت في باب الأولوية المؤسسات الجامعة لضمان تكوين الشباب وتأهيلهم لتسيير منشآت الدولة بما تمليه المرحلة من تحديات عظيمة في بلد بحجم قارة، والمرحلة تقتضي بضرورة وجود كفاءات في كل الميادين وخاصة القطاعات الكبرى مثل التربية والتعليم العالي والصحة والداخلية والخارجية والدفاع الوطني،

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المنصة الرقمية webmaster@mesrs.dz، تاريخ زيارة الموقع 20 أوت 2025

ووفق الإحصائيات سالفة الذكر حول نشأة وتطور قطاع التعليم العالي في الجزائر، فقد عرف وتيرة متسارعة ووضعت السلطات أولوية كبرى للنهوض بالقطاع عموماً والذي من مؤسساته ضرورة خلق مؤسسات للبحث والتطوير العلمي في نطاق التعليم العالي والبحث العلمي، وقد وصلت الجزائر إلى غاية ديسمبر 2024 إلى إنشاء واعتماد 32 مركز بحث علمي في شتى الاختصاصات منها 19 مركز بحث علمي تابع لوزارة التعليم العالي و13 تابعة لقطاعات وزارية مختلفة؛

ويمكن أن نلخص مجموع مراكز البحث التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي كانت حسب المناطق موزعة إقليمياً وهي 08 مراكز موجودة بالجزائر العاصمة، و04 مراكز موجودة بقسنطينة، ومركز بحث علمي 01 بوهران، ومركزاً بحث 02 ببجاية، ومركز بحث علمي 01 بالأغواط، ومركز بحث علمي 01 بالجللفة، ومركز بحث علمي 01 بسكرة، ومركز بحث علمي 01 بعنابة؛ وبعض هذه المراكز بدورها لها ملحقات من وحدات بحث أو محطات بحث علمي موزعة أيضاً على مناطق بالوطن، لأن طبيعة إنشاء مراكز البحث العلمي هي ذات طابع قطاعي وطني وكل منها في اختصاص معين، مع استقلالها المالي والإداري وتشرف عليها المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي علمياً وإدارياً، ورغم ذلك لا تزال هذه المؤسسات ينتظر منها أن تلعب دوراً ريادياً أكثر مما هو واقع، بالنظر إلى أهمية وجودها الاستراتيجي

2- مراكز البحث العلمي الخاضعة لقطاعات وزارية أخرى: ¹

1- المركز الوطني للبحث المطبق في هندسة مقاومة الزلازل - وزارة السكن

2- المركز الوطني للدراسات والأبحاث المتكاملة للبناء - وزارة السكن

3- المركز الوطني للدراسات والأبحاث في الحركة الوطنية وثورة أول نوفمبر 1954 - وزارة المجاهدين

4- المعهد الوطني للبحث في التربية - وزارة التربية الوطنية

5- المركز الوطني للبحوث في عصور ما قبل التاريخ وفي علم الإنسان والتاريخ - وزارة الثقافة

6- المركز الوطني للبحث في علم الآثار - وزارة الثقافة

¹ لقرع بن علي، مراكز البحوث العلمية في الجزائر، مجلة المستقبل العربي، العدد 498، لبنان، 2020، ص 77

7- المعهد الوطني للأبحاث الزراعية - وزارة الفلاحة

8- المعهد الوطني للأبحاث الغابية - وزارة الفلاحة

9- مركز البحث في علم الفلك والفيزياء الفلكية والفيزياء الأرضية - وزارة الداخلية

10- المركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات - وزارة الفلاحة

11- مركز الدراسات والبحث في تكنولوجيات الإعلام والاتصال - وزارة البريد

12- مركز الدراسات والبحوث الدستورية - المجلس الدستوري

13- مركز البحث في العلوم الدينية وحوار الحضارات - مؤسسة جامع الجزائر، رئاسة الجمهورية

& وقد كانت هنالك مراكز بحوث أخرى قد تم حلها واستبدالها بمؤسسات جديدة، وفي حالات تم الاستغناء عنها نهائيا لأسباب واقعية وأخرى إدارية وأخرى مالية ويبقى الهدف الاستراتيجي للدولة هو فتح أفق أوسع خارج نطاق التعليم العالي والبحث العلمي ، بل يجب أن يشمل موضوع الأبحاث الأكاديمية جميع القطاعات ، وهو ما تسير في ركبته دول العالم الأول ، غير أن التفاوت بين الدول هو أن الدول الأكثر تطورا ركزت بشكل كبير على القطاعات ذات البعد الصناعي الثقيل والقطاعات ذات البعد العلمي الدقيق والتكنولوجي لا سيما في علوم الفضاء والفلك والميكانيك والفيزياء النووية والجيولوجيا والبيولوجيا والطب والصيدلة وغيرها ، والغرض هو صناعة التفوق في جميع المجالات ودعم الاقتصادات العملاقة مثل الولايات المتحدة ، واليابان

3. تصنيف وإنشاء مراكز البحث العلمي في الجزائر:

تعتبر مراكز البحث العلمي من الهيئات الرسمية التي يخضع إنشاؤها في صلب النص كمؤسسات وذلك وفق المرسوم التنفيذي رقم 11-396 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق 24 نوفمبر 2011، والذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، ويأتي اقتراح إنشاء هذه

المؤسسات من طرف الوزير المكلف بالبحث العلمي أو من الوزير المكلف بالبحث العلمي والوزير المعني، وهذا بعد رأي مطابق على حسب الحالة من اللجنة القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، أو اللجنة المشتركة بين القطاعات لترقية البحث العلمي، كما أن هذه المؤسسات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وعلى اعتبار أن المؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي هي مؤسسات عمومية وقد تتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ويتم اقتراحها من الوزير المعني مباشرة، وعندما تكون المؤسسة غير تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي فيجب اقتراح المشروع من طرف وزير القطاع المعني، ووزير التعليم العالي والبحث العلمي معا لأن الإشراف على عملية البحث العلمي يبقى دائما تابعا لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛

ويتم إنشاء هذه المؤسسات على أساس جملة من المعايير المنصوص عليها في المادة 4 من المرسوم التنفيذي 11-396 وهي:

- طابع الأولوية لميادين البحث
- حجم البرامج الواجب إنجازها وديمومتها
- الجمع الأحسن لكل مشاريع البحث والبرامج التي لها طابع ارتباطي أو تكاملي
- توفر قدرة علمية وتقنية ضرورية لإنجاز أهداف المؤسسة منظمة في شكل 16 فرقة بحث على الأقل
- الوسائل المادية أو المالية الموجودة أو الواجب رصدها¹

& كما أن إنشاء هذه المؤسسات يخضع في بداية التأسيس لرقابة اللجنة القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي أو اللجنة المشتركة بين القطاعات لمدى التزام المؤسسات للمعايير الواردة في المادة 4، من القانون الأساسي 11-396 وفي حال عدم نجاح عملية الإنشاء أو عملية التسيير في غضون 5 سنوات الأولى، فيتم حينها

¹ المرسوم التنفيذي رقم 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011، الجريدة الرسمية، العدد 66، ص 46، بتصرف

حل المؤسسة أو تحويلها بقوة القانون، كما أن ما تتميز به هذه المؤسسات هي اختلافها الهيكلي عن الجامعات والهيكل التنظيمي لكل مؤسسة يختلف عن المؤسسة الأخرى فكل مؤسسة تعتبر مؤسسة ذات طابع وطني ولها خصوصية ضمن المؤسسات العمومية ؛

4. مهام مراكز البحث العلمي في الجزائر:

تعد الجزائر كباقي دول العالم من الدول التي أولت أهمية كبرى لإنشاء مراكز البحث العلمي في الجزائر، وقد كان إنشاؤها في السنوات الأخيرة يحاول أن يخطو خطوات كبيرة في تثمين البحث والابتكار في جميع الميادين، وقد كانت هنالك مجهودات في رسم خارطة طريق جديدة من خلال وضع مشاريع بحثية استراتيجية متعددة التوجهات والقطاعات وموزعة على مناطق في الوطن حسب خصوصية المنطقة، وبالرجوع إلى التجارب العالمية فالمهام كبيرة جدا بالنسبة إلى مراكز البحث العلمي وهي تقديم الدراسات المعمقة والاستشرافية وربط القرارات الاستراتيجية لهيئات الدولة بمخرجات وتوصيات مراكز البحث العلمي مثل الولايات المتحدة الأمريكية، فالجزائر وإن كانت بعيدة نسبيا عن مهام مراكز البحث العلمي في الدول الكبرى، غير أنها رصدت جملة من المهام وردت في المادة 07 من المرسوم التنفيذي 11-396 والتي كان مفادها جملة من المهام الرسمية على غرار المهام الثانوية والتي هي كالتالي:¹

- العمل الجاد على حصر وملزمة المعطيات الضرورية حول مشاريع البحث المراد إنجازها مع تقييمها وتجسيدها
- العمل على بلورة ديناميكية التطوير في نطاق العلوم والتقنيات وتعزيز أفق الإبداع التكنولوجي
- التأکید على مرافقة وتأطير العمل العلمي المنوط بموضوعها
- الحرص على الحصول على كل المعطيات العلمية والعمل عليها وحفظها ونشرها علميا
- تثمين مخرجات البحث والتطوير والسهر على تجسيدها في إطار استراتيجي دقيق
- توسيع دائرة التكوين المستمر مع تحسين مستويات كل موظفي البحث وتأهيلهم
- خلق مناخ ملائم للتدريب والتكوين على البحث ولأجله

¹ نفس المرجع السابق، ص 46، 47، بتصرف

- ضرورة الاندماج بين مخابر البحث ووحداته ضمن مؤسسات البحث العلمي

- ربط مخرجات البحث العلمي بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي

& وفي نفس السياق المرتبط بمهام مراكز البحث العلمي من المهام الرسمية:

1- البحث عن ربط شبكة علاقات واتفاقيات وطنيا ودوليا والاستفادة من كل الخبرات الواسعة للدول

2- توسيع دائرة الاستفادة من خدمات البحث خارج الإطار المؤسسي

3- العمل على ربط البحث بعقود وقروض على المدى الطويل والمتوسط لتمويل البحث¹

الفرع الثاني: سياسة التنظيم والعمل بمراكز البحث العلمي في الجزائر:

تتميز مراكز البحث العلمي بأنها مؤسسات غير بيداغوجية مثل الجامعات، من حيث إدارتها ومن حيث تسييرها رغم أنها تنتمي لنفس الوصاية في كثير من المراكز كما أنها ليست متجانسة في التركيبة البشرية وكل مركز مرهون عمله بتخصصه وتنظيمه الداخلي، لكن هنالك ثوابت في التنظيم والعمل تتقاسمها كل مراكز البحث العلمي على اعتبارها مؤسسات ذات طابع علمي وتكنولوجي، وبالمقابل هنالك أمور ليست على نفس التشكيل بين مراكز البحث العلمي فيما يتعلق بتعداد الأقسام وعمل المخابر والميزانيات الممنوحة ومشاريع البحث، فمراكز البحث العلمي ذات الطابع العلمي والتقني مثلا تختلف في تسييرها الإداري والمالي عن المراكز في تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية، ولكن الجانب التنظيمي الذي تتقاسمه كل مراكز البحث ورد في المرسوم التنفيذي 11-396 في المادة 11 من

الفصل الثاني والذي يوضح ما يلي:

- يشمل التنظيم في كل مراكز البحث العلمي ثلاث جوانب أو فروع من حيث التشكيل وهي:

1- فرع المديرية ، 2- فرع مجلس الإدارة ، 3- فرع المجلس العلمي

1- فرع المديرية: يشمل ثلاث وظائف رئيسية ثابتة في كل مراكز البحث وهي كالتالي:¹

الجدول رقم 25: الوظائف الاستراتيجية بمراكز البحث العلمي

الوظيفة	طبيعة التعيين	المهام
المدير	- باقتراح من الوزير - وتعتبر وظيفة عليا مرسوم رئاسي - ومن بين الشخصيات العلمية ذات الكفاءة المثبتة	- يعتبر المسؤول الأول عن سير المؤسسة ماليا وإداريا وعلميا - يعتبر أمر بالصرف رئيسي - يعتبر السلطة التي لها صلاحية التعيين
المدير المساعد	- يعين بناء على اقتراح من المدير - يعين بقرار من الوزير	- يهتم بتأطير النشاط العلمي - يهتم بالتطوير التكنولوجي - ينسق نشاطات الأقسام التقنية المنظمة في شكل مصالح
الأمين العام	- يعين بناء على اقتراح من المدير - يعين بقرار من الوزير	- ينسق نشاط المصالح الإدارية - يمارس سلطة التسيير على جميع مستخدمي المؤسسة - يشرف على كل ما هو إداري ومالي ورقابة داخلية وأمن المؤسسة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي 11-396 المتعلق بالمؤسسات ذات الطابع العلمي

والتكنولوجي

2- فرع مجلس إدارة مراكز البحث:²

¹ المواد 9-10-11 من المرسوم التنفيذي 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011، الجريدة الرسمية، العدد 66، الفصل الثاني، ص 47، بتصرف

² من إعداد الباحث، بالاعتماد على المرسوم التنفيذي 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011، الجريدة الرسمية، العدد 66، الفصل الثاني، المادة 9-10-11، ص 48

² المرجع نفسه ، ص 49 ، بتصرف

يعتبر العمود الفقري والمحور الذي تسير عليه المؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي سواء تعلق الأمر بالمؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو المراكز التابعة للقطاعات الأخرى، وقد أوضحت المادة 13 من المرسوم التنفيذي 11-396 الأعضاء الرسميين في أي مركز بحث علمي، مع التأكيد على أن القائمة الإسمية للمجلس يتم تحديدها بقرار من الوزير المعني بالقطاع ويرأسه رئيس معين من طرف وزير القطاع؛

ويضطلع مجلس الإدارة بمراكز البحث العلمي بكل المسائل المتعلقة بعمل المؤسسة لاسيما فيما يلي:

- يعمل المجلس على المصادقة على كل المشاريع البحثية وكل مخرجات المجلس العلمي
- الاطلاع والمصادقة على كل الميزانيات الممنوحة وتنفيذها وسبل عملها وتوزيعها، بالإضافة إلى مختلف الهبات والوصايا الممنوحة
- يطلع ويصادق على النظام الداخلي للمؤسسة
- يصادق على مخطط الموارد البشرية
- يطلع على كل المقترحات والمخططات الاستشرافية أو إنشاء مؤسسات فرعية أو أي نشاطات ويصادق عليها

3- فرع المجلس العلمي: ¹

يعتبر المجلس العلمي هيئة علمية جد مهمة بالنسبة لمراكز البحث العلمي وركيزة أساسية، وبدونها لا يمكن للمؤسسة أن تسير في عملية البحث ولا مشاريع البحث المسطرة، لأن المجلس العلمي بمراكز البحث حسب المادة 21 من المرسوم التنفيذي 11-396 يتشكل من 12 إلى 18 عضواً، منهم 50% من الباحثين الدائمين بالمركز وينتخبون من طرف نظرائهم من الباحثين، و25% من العلميين الخارجيين عن المؤسسة، و25% من العلميين الوطنيين غير المقيمين بالجزائر، كما أن رئاسة المجلس العلمي تكون بعملية انتخاب لأحد الباحثين الدائمين ذوي أكبر رتبة

علمية، ويتم إصدار القائمة الإسمية لأعضاء المجلس بعد إتمام العملية بقرار من الوزير لعهدة تدوم أربع "4" سنوات
يتم خلالها الفصل في كل ما يتعلق بتنظيم النشاطات العلمية والتكنولوجية للمؤسسة ، وقد نصت كل من المادة 23

إلى غاية المادة 27 من المرسوم التنفيذي 11-396

على كيفية سير المجلس العلمي وانعقاده ومداولاته، وإن من مهامه الكبرى بمراكز البحث العلمي هو ما يلي:

- الاطلاع والمصادقة على كل المشاريع العلمية والبحثية التي يتم اقتراحها إلى مجلس الإدارة - المصادقة على إنشاء
أو حل فرق البحث أو أقسام البحث أو وحدات البحث أو مخابر البحث أو المحطات التجريبية أو أي هيئة علمية
مستحدثة

- الاطلاع والمصادقة على كل برامج توظيف، وتكوين المستخدمين الباحثين، بالداخل والخارج

- المصادقة على كل النشاطات والتظاهرات العلمية وكذا أشغال البحث بالمؤسسة

- يقوم بإعداد نظامه الداخلي والمصادقة عليه؛

* **ويعتبر المجلس العلمي:** هيئة مستقلة لا تخضع لسلطة مدير المؤسسة، بل تعمل على مرافقة القرارات الإدارية
وتصويبها للمصادقة إن تطلب ذلك في المجال البحثي والعلمي فقط، مع الإبقاء على سلطة مدير المؤسسة باعتباره
المسؤول الأول والأمر بالصرف، وفي سياق متصل ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عدم التدخل في صلاحيات المجلس
العلمي من الإدارة، وفي نفس الوقت عدم تعسف رئيس المجلس العلمي أو أحد الأعضاء والخضوع لتشريع العمل
كموظف وباحث وتحت سلطة الإدارة الوصية في المسائل الإدارية والانضباطية؛

* **وفي حال المؤسسات الجديدة قبل تشكيل مجالس التسيير:** يتم في حال حداثة تأسيس مراكز البحث العلمي أو
أي مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي ولا تمتلك هذه المؤسسات نصاب الموظفين أو الباحثين من أجل تشكيل
مجلس الإدارة أو المجلس العلمي أو اللجان متساوية الأعضاء أو لجان الطعن، فيتم وبقرار من الوزارة إخضاع

المؤسسات الجديدة لمؤسسات قديمة ومشاهدة من ناحية التنظيم أو التخصص لتمرير المسائل والملفات المتعلقة بعمل المجالس سالف الذكر، وذلك بغية السير الحسن للمؤسسات وعدم تعطيل سيرها إلى غاية تشكيل هذه المجالس وامتلاك النصاب العددي أو في الرتب المطلوبة، لتقوم بعدها بالاستقلالية التامة؛

التنظيم المالي بمراكز البحث العلمي:

من المعلوم أن مراكز البحث العلمي هي مؤسسات عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، ويشملها في التنظيم المالي ما يشمل المؤسسات ذات الطابع الإداري مع اختلاف في جوانب عدة، وتتم عملية تسجيل اعتمادات مراكز البحث العلمي كل سنة في ميزانية الدولة، وبالتالي فإن موارد مراكز البحث العلمي تتأتى مما يلي:

أولاً: إيرادات مراكز البحث العلمي: تنبع مجموع الإيرادات من المصادر التالية:

* مختلف الإعانات من هيئات الدولة المعنية بهذا

* مختلف المساهمات الآتية من مؤسسات الجماعات المحلية أو أي هيئة عمومية

* مختلف العقود المنجزة سواء المتعلقة بالخبرة أو تقديم أي خدمات

* مختلف المنتوجات العلمية من براءات اختراع أو منشورات علمية

* اتفاقيات التعاون الدولي

* المداخل الآتية من المؤسسات الفرعية والمساهمات

* الهبات والوصايا الآتية من مؤسسات أو أشخاص

ثانياً: نفقات مراكز البحث العلمي:

طبقاً لما ورد في القانون الأساسي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي 11-396 فإن النفقات تنقسم إلى: نفقات تسيير - ونفقات تجهيز

وفيما يتعلق بالتغيرات التي حصلت ضمن مشروع الإصلاح الميزانياتي في القانون العضوي 18-15 فقد تم توزيع النفقات: حسب النشاط، وحسب الطبيعة الاقتصادية للنفقة إلى ما يلي:

- نفقات المستخدمين **T1** - نفقات تسيير المصالح **T2**

- نفقات الاستثمار **T3** - نفقات التحويل **T4**

ولتفصيل أنماط الميزانيات سألغة الذكر **فصل ما يلي:**¹

أ. **يضم باب نفقات المستخدمين:** على سبيل البيان إضافة إلى نفقات رواتب المستخدمين تعويضات ومنح مختلفة، أعباء اجتماعية مختلفة، مكافأة الباحثين غير المتفرغين، الخدمات الاجتماعية والاشتراكات والمساهمات الاجتماعية والمنح المختلفة ...

ب. **يشمل باب نفقات تسيير المصالح:** جميع نفقات التسيير غير تلك المتعلقة بنفقات المستخدمين، من التثبيات المعنوية، والتثبيات العينية، والمشتريات المستهلكة، والخدمات الخارجية، والخدمات الخارجية الأخرى، والضرائب والرسوم والمدفوعات الأخرى، والأعباء العملية الأخرى

ج. **يشمل باب نفقات الاستثمار:** على سبيل البيان، النفقات المرتبطة، بالمشاريع الكبرى التكاليف المتعلقة بالدراسات المسبقة أو العمليات والمنجزات والأشغال واقتناء التجهيزات أو مركبات جديدة

د. **يشمل باب نفقات التحويل:** تكاليف التدخل أو التحويلات التي تتكفل بها المؤسسة بعنوان ميزانيتها، لاسيما مختلف التسديدات التي تقوم بها المؤسسة لفائدة الأشخاص أو الجمعيات، بدون مقابل مباشر، والتي غالبا ما توصف بإعانة أو دعم مالي

هـ. **ميزانية البحث العلمي:** هي ما بحساب التخصيص الخاص أو ما عرف في مؤسسات مراكز البحث العلمي سابقا ب صندوق البحث العلمي **FNR**، وتم تعديل نوع التسمية بعد الإصلاح الميزانياتي من خلال القانون العضوي 18-15 المؤرخ في 02 سبتمبر 2018، والذي أصبح يسمى ميزانية البحث العلمي من خلال حساب التخصيص الخاص المعنون ب 302-082، ويربط حساب التخصيص الخاص بكل وزارة عن الأخرى أي بمحفظة برامج موضوعة تحت مسؤولية الوزير المعني وتتكون محفظة من جميع البرامج وتساهم هذه البرامج وتقسماتها في تنفيذ سياسة عامة محددة

¹ منشور وزاري رقم 8150 المؤرخ في 02 نوفمبر 2022، المديرية العامة للميزانية، وزارة المالية، الجزائر، ص 5، بتصرف

وعليه يكون تمويل السياسات العمومية إما من الميزانية العامة للدولة كقاعدة عامة، وإما من حسابات التخصيص الخاص والتي تشكل الأداة الاستثنائية، وفي هذا الإطار، من المهم أن يتم تمييز أداتي التمويل في جميع مراحل الإعداد، التنفيذ وتقديم الحسابات، لضمان الترشيح والتحسين الميزانياتي، وتجنب الازدواجية المحتملة

ولا يمكن خلط اعتمادات الميزانية العامة للدولة مع اعتمادات حساب التخصيص الخاص، غير أنه يمكن دفع مسجل في ميزانية الدولة في حساب تخصيص خاص، مع أنه يجب وضعها تحت تصرف الوزراء في شكل رخص التزام واعتمادات دفع¹

الفرع الثالث : الرقابة ضمن التنظيم الإداري والمالي بمراكز البحث العلمي:

1- الرقابة الإدارية:

تخضع مراكز البحث العلمي باعتبارها مؤسسات عمومية، تابعة لقطاع الوظيفة العمومية إلى رقابة مفتشية الوظيفة العمومية في كل عمليات التوظيف وتسيير مخططات الموارد البشرية والمسارات المهنية وكل الوضعيات الإدارية وذلك استنادا إلى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، فمفتشيات الوظيفة العمومية تقوم بالتنسيق مع الإدارات المعنية بمراقبة ومراقبة التسيير الإداري ومدى مطابقته للوائح والنظم والقوانين وتفصل في كل الوضعيات المتعلقة بالموظف ابتداء من التوظيف إلى غاية التقاعد كما يمكن لمجلس الإدارة الاطلاع والمصادقة على كل العمليات المنجزة أو المراد إنجازها ضمن الإطار الإداري المتعلق بالموارد البشرية بمراكز البحث العلمي

ويعمل كذلك على المصادقة على مدونة المناصب الممنوحة ومخطط توزيعها وبرامج التوظيف الداخلي والخارجي المراد إنجازها على مدار السنة المالية

2- الرقابة المالية أو الميزانية:

تتميز مراكز البحث العلمي بتعدد الميزانيات بين ميزانية التسيير وميزانية التجهيز وميزانية الاستثمار وتمسك حساباتها طبقا لأحكام الأمر رقم 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007،

وفيما يتعلق بالرقابة على نفقات المستخدمين فهي تخضع لرقابة المراقب المالي أو ما أصبح يسمى بالمراقب الميزانياتي بعد صدور القانون العضوي 18-15 كرقابة مسبقة والذي يتم تعيينه بقرار من وزير المالية، وفيما يتعلق

¹ المنشور الوزاري رقم 6112 المؤرخ في 17 أوت 2022، المديرية العامة للميزانية، وزارة المالية، الجزائر، ص 04 ، بتصرف

بالشق المحاسبي تتم عملية الرقابة من طرف عون محاسب عمومي يتم اقتراح تعيينه من طرف مدير المؤسسة ويتم إعطاؤه الاعتماد من مديرية الخزينة العمومية، أو يكون معين مباشرة من موظفي المحاسبة بالخزينة العمومية

فيما يتعلق بالرقابة على نفقات تسيير المصالح، وميزانية البحث العلمي، وميزانية التجهيز، وميزانية الاستثمار، وميزانية التحويل، فهي تخضع لقواعد المحاسبة المالية التي تخضع بدورها لرقابة "محافظ الحسابات"، الذي يتم تعيينه من طرف وزير المالية، ويتم اعتماده كمحافظ للمؤسسة من خلال التعيين المباشر في حالات المؤسسات الجديدة فقط، لعهدة تدوم 3 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وفي حال المؤسسات القديمة يتم اعتماده عن طريق فتح مناقصة لإعطاء فرصة لكل المحافظين المعينين من وزارة المالية؛¹

ومن مهام محافظ الحسابات، بمراكز البحث العلمي أنه يضطلع بالتنسيق مع المحاسب العمومي المعتمد، بالرقابة البعدية لتنفيذ الميزانيات، ويعد تقريرا سنويا عن مستويات التنفيذ ومدى مطابقتها للتشريع ويبيدي التحفظات إن وجدت، ويتم عرض تقريره الدوري أو النهائي على مجلس الإدارة للاطلاع والمصادقة، ومن ثم يتم رفع تقرير محافظ الحسابات مع تقرير مجلس الإدارة إلى الوزير المكلف بالقطاع، ووزير المالية، ومجلس المحاسبة، ويجب أن تتم هذه العملية كل سنة مالية، وذلك بغية السير الحسن لمختلف ميزانيات مراكز البحث العلمي، كما يجب أن يمارس مجلس الإدارة الرقابة على كل الميزانيات من خلال المصادقة عليها بعد المنح مباشرة وبعد التنفيذ ويبيدي جميع التحفظات على طرق ومستويات تنفيذها، ويطلع عن كتب على تقارير محافظ الحسابات ويمكنه كذلك التحفظ عليها أو المصادقة حسب الحالة²

المطلب الثالث: التسيير الإداري والمالي بمراكز البحث العلمي:

الفرع الأول : عمليات التوظيف بمراكز البحث العلمي بالجزائر:

منذ ظهور قطاع البحث العلمي في الجزائر عقب الاستقلال اتخذت الدولة جملة التدابير القانونية عبر مراحل لتنظيم عمليات توظيف الكفاءات بمراكز البحث العلمي وفي كل مؤسسات البحث، وهذا الأمر أدى بالضرورة إلى اتخاذ التدابير الرسمية للتسيير منظومة البحث لاسيما في الجانب

¹ المادة 177 ، الأمر رقم 95-27 المؤرخ في 30 ديسمبر سنة 1995 ، بتصرف

² المادة 55-56-57 ، المرسوم التنفيذي 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011، الجريدة الرسمية، العدد 66، الفصل السادس، ص 52 ، بتصرف

القانوني والتشريعي بما لا يتناقض مع التشريع المعمول به في القطاعات التشاركية والتي تمثل عملية تكاملية فيما بينها؛

أ/ **توظيف مستخدمي دعم البحث**: أو بتسمية أخرى موظفي إدارة البحث العلمي، هم جزء أصيل من قطاع الوظيفة العمومية وبالتالي فهم يخضعون للقانون العام للوظيفة العمومية أي خاضعون للأمر 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 جويلية سنة 2006؛

ووفق الترتيب التاريخي للقوانين والمراسيم التنفيذية المنظمة لسلك مستخدمي دعم البحث نجد المرسوم رقم 86-52 المؤرخ في 7 رجب عام 1406 الموافق 18 مارس 1986 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال قطاع البحث العلمي والتقني المعدل، ثم تلاه بعد ذلك القانون رقم 98-11 المؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1419 الموافق ل 22 غشت سنة 1998 والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002 المعدل والمتمم ، ثم بعدها تم ظهور المرسوم التنفيذي رقم 11-396 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق ل 24 نوفمبر 2011 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، فكل هذه التشريعات والقوانين هي محصلة لتطور قطاع البحث العلمي والتكنولوجي، والمعمول به حاليا في سياق الموظفين المنتمين إلى سلك مستخدمي دعم البحث هو المرسوم التنفيذي رقم 11-443 المؤرخ في أول صفر 1433 الموافق ل 26 ديسمبر سنة 2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك دعم البحث،¹

وبالنسبة لعملية توظيف مستخدمي دعم البحث فهم ركيزة العمل بمراكز البحث العلمي وخاضعون لقانون الوظيفة العمومية من "الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006" من ناحية التوظيف، أما شروط الالتحاق والتوظيف برتب مستخدمي دعم البحث فينظمها المرسوم التنفيذي سالف الذكر، غير أنه يمكن مراعاة بعض الشروط الشكلية

¹ المرسوم التنفيذي 11-443 المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 ، ص 08، بتصرف

في عملية التوظيف في مراكز البحث العلمي خصوصا أنها مؤسسات لها خصوصية في تسييرها ومؤسسات قطاعية ولها بعد وطني وإقليمي وليست منتشرة في كل الولايات أو المناطق وإنشاؤها يحتاج إلى استراتيجية علمية خاصة،

لذلك فهي لا تخضع للمطلب الشعبي بوجودها أو توفرها مثل الجامعات ولكنها مؤسسات محدودة العدد في موظفيها ومتخصصة، ويتطلب كل مركز توظيف ما يحتاجه من باحثين ومهندسين ومستخدمي الإدارة حسب تخصص المركز وأهدافه العلمية فمثلا مركز البحث في قسنطينة المختص في الإلكترونيات يختلف عن مركز البحث في الاقتصاد بالعاصمة، فالتخصص يفرض على المؤسسة توظيف باحثين في الاختصاص فقط، هذا على صعيد

توظيف الباحثين

أما على صعيد توظيف مستخدمي دعم البحث فتوجد مراكز بحث علمي تحتاج بالضرورة إلى توظيف مهندسين يتشاركون في تخصص المركز في العموم مثل مركز البحث في الطاقات المتجددة، أما في مركز البحث في العلوم الإسلامية فلا يحتاج مهنيين إلى محابر لعمل المهندسين، ومن هنا يمكن القول بأن عملية التوظيف في مراكز البحث العلمي تخضع إلى استراتيجية خاصة متعلقة أساسا بتخصص المركز؛

غير أنه في عملية تطبيق واحترام القانون في توظيف مستخدمي دعم البحث فقد وجدت بعض مراكز البحوث إشكالية في اعتماد جميع التخصصات الواردة في نصوص القانون المتضمن الشهادات التي يمكنها المشاركة في توظيف بعض الرتب والتي قد تفوق أحيانا 50 أو 60 تخصصا تتنافى في أغلبها مع متطلبات الرتب في كثير من مراكز البحث العلمي؛

وهنا قد تلجأ مراكز البحث في توظيف مستخدمي دعم البحث إلى طلب "رخصة استثنائية لحصر الشهادات" بما يتلاءم مع تخصصات المراكز من المديرية العامة للتوظيف العمومية، وعلى هذا الأساس البنية الإدارية والعلمية والبشرية لمراكز البحث يستحسن أن يكون لها إطار خاص مثل ما هو معمول به في دول العالم الأول، واستقطاب الكفاءات فيها أمر أكثر من ضروري .

* وقد تناول المرسوم التنفيذي 11-443 المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 كل تفاصيل التوظيف والتربص والترسيم والترقية في الدرجات، وأشكال التقييم والانضباط وتحديد المهام لكل شعب وأنماط مستخدمي دعم البحث حتى المناصب العليا المتعلقة بهذه الرتب ويمكن أن نرتب هذه الشعب إلى :

- شعبة الإعلام العلمي والتكنولوجي وتشمل 06 أسلاك و 9 رتب

- شعبة إدارة البحث وتشمل 05 أسلاك و 14 رتبة

- شعبة الهندسة وتشمل 05 أسلاك و 08 رتب

- شعبة الصيانة وتشمل 05 أسلاك و 07 رتب

ويمكن توضيحها في الجدول الموالي :

الجدول رقم 26: مختلف شعب وأسلاك ورتب المستخدمين بمراكز البحث العلمي في الجزائر

الرتبة	السلوك	الشعبة
* مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستشار	المكلفون بالإعلام العلمي والتكنولوجي	شعبة الإعلام العلمي والتكنولوجي وتشمل 06 أسلاك و 09 رتب
* مكلف رئيسي بالإعلام العلمي والتكنولوجي	مساعدو الإعلام العلمي والتكنولوجي	
* مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستوى ثاني	معاونو الإعلام العلمي والتكنولوجي	
* مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستوى أول	عون تقني للإعلام العلمي والتكنولوجي	
* مساعد الإعلام العلمي والتكنولوجي	معاون تقني للإعلام العلمي والتكنولوجي	
* معاون الإعلام العلمي والتكنولوجي	عون الإعلام العلمي والتكنولوجي	
* عون تقني للإعلام العلمي والتكنولوجي		
* معاون تقني للإعلام العلمي والتكنولوجي		
* عون الإعلام العلمي والتكنولوجي		
الرتب	الأسلاك	الشعبة

رئيس المهندسين لدعم البحث مهندس رئيسي لدعم البحث مهندس دولة لدعم البحث ملحق الهندسة تقني سام لدعم البحث تقني لدعم البحث معاون تقني لدعم البحث عون تقني لدعم البحث	مهندسو دعم البحث ملحقو الهندسة تقنيو دعم البحث المعاونون التقنيون لدعم البحث الأعوان التقنيون لدعم البحث	شعبة الهندسة وتشمل 05 أسلاك
متصرف البحث مستشار متصرف رئيسي للبحث متصرف البحث من المستوى الثاني متصرف البحث من المستوى الأول مساعد رئيسي لتسيير البحث مساعد تسيير البحث معاون تسيير البحث عون تقني لتسيير البحث كاتب تسيير البحث عون تسيير البحث عون مساعد تسيير البحث محاسب إداري رئيسي للبحث محاسب إداري للبحث مساعد محاسب إداري للبحث	متصرفو البحث مساعدو تسيير البحث معاونو تسيير البحث أعوان تسيير البحث المحاسبون الإداريون	شعبة إدارة البحث وتشمل 05 أسلاك
عون الصيانة مؤهل عون الصيانة والخدمة من المستوى الرابع عون الصيانة والخدمة من المستوى الثالث عون الصيانة والخدمة من المستوى	سلك الأعوان المتعاقدين بالتوقيت الكامل وفق عقود مفتوحة أعوان الصيانة المؤهلون	شعبة عمال الصيانة

الثاني	أعوان الصيانة والخدمة	
عون الصيانة والخدمة من المستوى الأول		
سائق السيارة من المستوى الثاني	سائقو السيارات	
سائق السيارة من المستوى الأول		

المصدر: المرسوم التنفيذي 11-433 المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك دعم البحث، الجريدة الرسمية رقم 70 المادة 221 ص 41-42، بتصرف

ب/ توظيف كفاءات الباحثين بمراكز البحث العلمي في الجزائر:

لقد مر قطاع البحث العلمي في الجزائر بمحطات متعددة منذ الاستقلال ومر عبر وزارات وهيئات عدة في شكل وزارات مدمجة وفي شكل كتابة دولة، أو تابع لرئاسة الجمهورية في محطة من المحطات، حتى استقر به الأمر منذ حوالي 25 سنة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وخصصت له للإشراف عليه المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،

وتوظيف الباحثين بمراكز البحث العلمي يأتي ضمن المعايير الواردة في المنشور الوزاري رقم 07 المؤرخ في 28 أبريل من سنة 2011 المتضمن شروط توظيف الباحثين على أساس الشهادة في نفس الوقت ضمن معايير خاصة، في انتظار صدور تشريع جديد يتماشى مع متطلبات المرحلة الجديدة في ظل تغير سياسة البحث العلمي في المجمل وخاصة بمراكز البحث العلمي في سلك الأساتذة، وقد كان الالتحاق بالجامعة يتطلب الحصول على شهادة الماجستير أو شهادة الدكتوراه أو شهادة معادلة، غير أن تبني الدولة لنظام ل.م.د LMD غير من شروط الالتحاق وأصبحت شهادة الدكتوراه إلزامية للالتحاق بالجامعة أو بمراكز البحث العلمي مع زوال النظام الكلاسيكي تدريجيا وربط جسور تواصل بين النظام القديم والنظام الجديد،

وقد كان شرط الالتحاق بمراكز البحث العلمي ينبغي أن يكون في رتبة "ملحق بالبحث" في السنوات الأولى بشرط شهادة الماجستير، غير أن هذه الرتبة آلت للزوال منذ سنة 2016 وأصبح الالتحاق برتبة أستاذ بحث قسم "ب" يشترط الحصول على شهادة الدكتوراه، وبالتالي يمكن أن يكون بمراكز البحث العلمي رتب الباحثين التالية:

1- رتبة أستاذ بحث قسم "ب": وهي رتبة الالتحاق بمراكز البحث بمسابقة على أساس شهادة الدكتوراه

2- رتبة أستاذ بحث قسم "أ": هي رتبة للترقية من أستاذ بحث قسم "ب" إلى "أ"

3- رتبة مدير بحث: هي أعلى رتبة للترقية في قطاع البحث من أستاذ بحث قسم "أ" إلى مدير بحث

4- رتبة أستاذ التعليم العالي: هي رتبة معادلة لمدير بحث بمراكز البحث، ويمكن أن تكون بين القطاعين قطاع البحث العلمي وقطاع التعليم العالي "الجامعة" لأنه يمكن ترقية أستاذ بحث قسم "أ" إلى درجة بروفيسور ولا يمكن ترقية أستاذ محاضر "أ" إلى رتبة مدير بحث؛

وقد لوحظ في السنوات الأخيرة نوع من العزوف في الالتحاق بمراكز البحث العلمي من الحاملين لشهادة الدكتوراه لا سيما في التخصصات العلمية والتقنية النادرة لعدة أسباب والتي منها هو فتح التوظيف بالجامعات في كل التخصصات، وعزوف الأساتذة عن الالتحاق بمراكز البحث العلمي مرده إلى أن طبيعة الحجم الساعي بالجامعة أقل بكثير منه في مراكز البحث العلمي التي يتطلب العمل بها بالتوقيت الكامل واليومي بمعدل 08 ساعات باليوم خمسة أيام بالأسبوع، هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم وجود تحفيزات مادية أو معنوية تجعل من الباحثين يتوجهون إلى مراكز البحث إلا للضرورة أو في التخصصات التي فيها تشبع كبير من خريجي الدكتوراه، وهذه الإشكالية تطرح كثير من المشاكل في سياسة التوظيف بمراكز البحث العلمي بالجزائر، على اعتبارها مؤسسات ثانوية على عكس الدول الكبرى، والتي تضع شروط قاسية وصعبة مقابل العمل بمراكز البحث التي تعمل على مبدأ أفضل المؤسسات العلمية من كل النواحي وهي أمنية كل باحث للعمل بها، من خلال توفير كل الوسائل المادية والأجواء العلمية والأجور والعوائد المرتفعة والتحفيزات الكبيرة، وهذا الأمر يجعل من مراكز البحث العلمي في الجزائر تعرف تأخرا، خاصة مع سياسة التوظيف بها والتي لا تراعي النوعية والسييرة العلمية، وتعتمد على سياسة ملأ الفراغ بالتوظيف الكمي فقط، وعدم انتقاء واختيار الكفاءات من الطراز العالي والمتميز، ولعل تدارك الأمر يكون بتغيير منظومة الأجور وسياسة التسيير العلمي والإداري لهذه المؤسسات، وذلك بجعلها مؤسسات رائدة من خلال نوعية الكفاءات التي تعمل بها، أو من خلال التحفيزات والمغريات التي تستقطب إليها الكفاءات الأكثر تميزا ونفعا، ومن خلال تغيير سياسة تسيير هذه المؤسسات بطريقة إدارية والاهتمام بمقومات الإبداع والاختراع وترغيب العلماء بالالتحاق بها من الوطن ومن مختلف الجنسيات؛

& وتتكون مراكز البحث العلمي من هيكل تنظيمي يتكون من مدير يمثل سلطة التعيين والأمر بالصرف الرئيسي بالمؤسسة، وأمين عام، ومدير مساعد، أقسام بحث علمية يرأسها باحثون ممن تتوفر فيهم الشروط ومصالح إدارية وأقسام تقنية ومصالح تقنية يديرها مستخدمو دعم البحث ممن تتوفر فيهم الشروط، وفرق بحث موزعة على أقسام بحث، وكل فرقة لها مسؤول خاص من الباحثين بالقسم، ويكون عدد فرق البحث في الحد الأدنى المعمول به لا تقل عن 16 فرقة بمركز البحث، وكل فرقة لا تقل عن ثلاث باحثين، وتسهر مراكز البحث على برمجة مشاريع بحث

خاصة بالمركز، يتم العمل عليها بشكل رسمي، بالإضافة إلى المشاريع الوطنية للبحث PNR والتي تكون على مستوى وطني وتخصص لها ميزانية خاصة من الإدارة المركزية، كما يجب أن يكون لكل باحث مشروع بحث خاص به يعمل عليه، ويتم ترسيمه أو ترقيته بموجب المخرجات العلمية التي يعمل عليها كل باحث، ويقوم كل مركز بتنظيم نشاطات علمية دؤوبة يصادق عليها من المجلس العلمي ومجلس الإدارة من ندوات وأيام دراسية وملتقيات وطنية ودولية وورشات علمية ومعارض،

كما تعمل مراكز البحث العلمي في السنوات الأخيرة على الانفتاح على المحيط الاجتماعي والاقتصادي من خلال تسجيل مشاريع "الحاضنات العلمية"، و"الشركات الناشئة"، و"المؤسسات الفرعية" في شكل مقاولاتي ووفق تشاركية مع الخواص لبناء مشاريع منتجة ومسجلة في السجل التجاري ويضبطها قانون خاص بالتنسيق مع مراكز السجل التجاري وفق رؤيا مستمدة من تجارب دول أخرى، تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتجسيدها وفق القوانين الجزائرية وهي قيد التجربة والتحسين المستمر والتصويب كونها تجربة جديدة في قطاع البحث العلمي، وهي استراتيجية تمهد للخروج من دائرة البحث العلمي المستهلك إلى البحث العلمي المنتج والمربح، وهي استراتيجية قد تتطلب كثير من التركيز والتصويب والمرافقة والتمويل وقد تتلقى عراقيل، لكنها ممكنة النجاح إن تم تذليل وإزالة مختلف الصعوبات والعراقيل،

وهناك عمل يتم إنجازه لخلق إطار تشريعي وقانوني ينظم سير هذه المؤسسات المستحدثة ودعمها ماديا وبشريا بالكفاءات اللازمة لتسييرها بالمؤسسات الجامعية أو مراكز البحث العلمي رغم ما يوجد من عراقيل وصعوبات كون الموضوع حديث ويتطلب زمنا لتجسيده

الفرع الثاني: تنفيذ ميزانيات مراكز البحث العلمي:

قبل ظهور الإصلاح الميزانياتي سنة 2018 كانت الميزانيات تنفذ على أساس القانون 84-17 والذي كانت الميزانية فيه على أساس الوسائل، وكان التسيير فيه على النمط التقليدي ولا تستعمل فيه أشكال الرقمنة الحديثة، ومع دخول الإصلاح الميزانياتي وفق القانون العضوي 18-15 الصادر بتاريخ 02 سبتمبر 2018، فقد كرس مفاهيم جديدة والمعروفة باسم ميزانية البرامج المبنية على أساس النتائج، والتي تبنت منح الميزانيات المختلفة على أساس برامج واضحة ودقيقة وكرست استعمال التكنولوجيا الحديثة في برمجة مديريات وزارة المالية المعنية بالإصلاح الميزانياتي على غرار المديرية العامة للميزانية والمديرية العامة للخزينة ومختلف المديريات الأخرى، فقد عزز الإصلاح الميزانياتي شفافية الميزانية والوظيفة الاستشارية لوزارة المالية، وأسس لميزانية متعددة السنوات وغير من نخط بعض المعاملات التقليدية وقلص من التعامل الورقي واستنزاف المال العام، وراهن على مبدأ تسهيل الرقابة في تنفيذ

الميزانية العمومية من خلال البرلمان أو الهيئات المخولة ومن خلال رقميتها لتجسيد التعديلات الجذرية في آليات التنفيذ

1- الإعانة الصادرة من الميزانية العامة للدولة إلى مراكز البحث العلمي:

- تكون الإعانة على أساس اتفاقية ويكون الأمر بالصرف الرئيسي هو مسؤول المؤسسة ولا تدخل ضمن هيكلية ميزانية البرامج، أو تكون في إطار عقد يكون بموجبه مسؤول المؤسسة أمر بالصرف ثانوي ويتم إدراجها ضمن هيكلية ميزانية البرامج، وعلى هذا الأساس يكون على المستوى المركزي الأمر بالصرف للنفقات هو مسؤول الوظيفة المالية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في المراكز التي تتبع وزارة التعليم العالي ويكون فيه جدول يحتوي على 04 أبواب وهي، باب نفقات المستخدمين، وباب نفقات تسيير المصالح، وباب نفقات الاستثمار، وباب نفقات التحويل، ليتم بعدها تحويل الإعانات لمديري مراكز البحث العلمي ويكون التبليغ وفق الأبواب سالف الذكر حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقة، وللوقوف على تنفيذ الإيرادات والنفقات بمراكز البحث يمكن الوقوف على ما يلي:

أولاً: تنفيذ الإيرادات:

- رجوعاً إلى أحكام القانون العضوي 18-15 يقوم الأمر بالصرف بكل الإجراءات المتعلقة بإثبات الإيرادات وتصفياتها والأمر بتحصيلها سواء تعلق الأمر بالإيرادات الواردة من متبقي الخزينة للمبالغ المدفوعة بغير دقة، أو الإيرادات الآتية من مختلف التنازلات بين مصالح الدولة والخدمات المنجزة والأملاك، ويمكن تحصيل مختلف الإيرادات من أحكام القوانين المتعلقة بالمحاسبة العمومية وذلك من خلال خضوعها لإجراءات الإثبات والتصفية والأمر بالتحصيل ويمكن الرجوع لأحكام المرسوم التنفيذي 20-386 الذي يوضح ويحدد شروط استعادة الاعتمادات المالية¹

- أما فيما يتعلق "بتصفية الإيراد" فهو الإجراء الذي يسمح بالمبلغ الحقيقي لمختلف الديون التي تقع على المدين لفائدة الدائن العمومي²، حيث تؤكد أحكام المرسوم التنفيذي 20-386 بأنه يمكن أن يكون في حالات الخطأ في التصفية يكون على حساب المدين إصدار أمر بالإلغاء للإيراد أو تخفيضه في حال اللزوم، أما "الأمر بالإيراد"

¹ المادة 2 ، المرسوم التنفيذي 20-386 المؤرخ في 19 ديسمبر 2020 ، ص 09 ، بتصرف

² المادة 17 من القانون 90-21 المتعلق بالمحاسبة العمومية ، بتصرف

فبالرجوع إلى المرسوم التنفيذي 91-313 يتبين أن الأمرين بالصرف لهم حق إصدار الأوامر بالإيراد ضد المدينين¹ وهذا الأمر ينطبق على مراكز البحث العلمي كونها مؤسسات عمومية خاضعة للوظيفة العمومية

ثانيا: تنفيذ النفقات:

يتم تنفيذ النفقات للميزانية غير الممركزة إداريا وفق أحكام القانون 90-21 المتعلق بالمحاسبة العمومية، ومن جهة أخرى في كفاءات تسيير وتفويض الاعتمادات المالية وفق أحكام المرسوم التنفيذي 20-404 الذي يحدد مسألة الالتزام بالنفقة، وهو إجراء تقوم بموجبه الإدارة العمومية كمراكز البحث العلمي عن طريق إنشاء أو معاينة التزام تنشأ عنه صفقة، مع ضرورة احترام موضوع وحدود الترخيص الميزانياتي المتعارف عليه، وللالتزام بالنفقة صور تبدأ بالالتزام القانوني، وهو كل إجراء أو عمل قانوني أو مادي تكون الإدارة فيه مدينة بصفة قانونية، وتكون صور هذا العمل القانوني في شكل قانون، أو قرارات إدارية، أو عقود إدارية، أو أفعال ضارة تستحق التعويض، أو أفعال ذات منفعة، أما فيما يتعلق بالالتزام المحاسبي، فهو جملة الإجراءات التي يقوم بها الأمر بالصرف بعملية التكفل بالأثر المترتب عن الديون في الميزانية التي يديرها، وفق بطاقة التزام مؤشرة من طرف المراقب الميزانياتي، وتكون قيمتها من رصيد رخص الالتزام أو الاعتمادات المخصصة لمراكز البحث ، لكن كل هذا حصرا في ميزانية الأجور T1، أما بقية الميزانيات فهي تخضع للمحاسبة المالية وليس العمومية وبالتالي فهي خاضعة لرقابة ومرافقة تنفيذها من محافظ الحسابات ؛

- وفيما يتعلق "بالرقابة على النفقات في وضعية الالتزام" فهي تعتبر رقابة سابقة استنادا إلى قانون المحاسبة العمومية ومن خلال التشريع المعمول به الذي ينص على التحقق المسبق من توفر الاعتمادات وصحة النفقات ووضع التأشير على وثائق النفقات، وفي حال الرفض يتم التعليل عليها وتقديم مختلف التوجيهات والنصائح للأمرين بالصرف إن تطلب الأمر ذلك، ضمن الإطار المالي والميزانياتي²

* تصفية وصرف النفقات:

فيما يتعلق بتصفية النفقات فهي تقوم على أساس الوثائق الحسابية والمبالغ الصحيحة للنفقة العمومية وذلك من أجل التأكد الصارم من وجود ديون وتحديد مبلغ النفقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أيضا القيام بالإشهاد للخدمة المؤداة للموافقة على التسليم أو الخدمة بالنسبة للالتزام، والتصديق أيضا على الخدمة الذي يؤكد ضمان أن الإشهاد تم تحريره في إطار تفويض جيد وصالح، وبخصوص صرف النفقات وهو الإجراء الذي يتم بين الأمر بالصرف

¹ المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 91-313 المؤرخ في 07 سبتمبر 1991 الذي يحدد إجراءات المحاسبة التي يمسكها الأمر بالصرف والمحاسبون العموميون وكيفية احتواها، الجريدة الرسمية عدد 43 المؤرخة في 18/09/1991، ص 1680

² المادة 58 من القانون رقم 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية ، بتصرف

والمحاسب العمومي من أجل دفع مستحقات النفقة من خلال تحرير حوالة وذلك طبقاً لأحكام القانون 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية

ثالثاً: العمليات المحاسبية النهائية:

بالنسبة للميزانيات غير الممركزة يعتبر أمين خزانة الولاية هو المحاسب العمومي المخول من الدولة، وهو الذي يراقب تنفيذ الأمرين بالصرف والمحاسبين العموميين لإجراءات المحاسبة وذلك استناداً لأحكام المرسوم التنفيذي 91-313 المحدد للإجراءات المحاسبية¹؛

ويقوم أمين الخزانة تحويل الإيرادات على اعتباره المحاسب العمومي المختص عن طريق مراقبة إجراءات صحة الأمر بالإيرادات والتكفل بها وبالبيانات التنفيذية والموافقة على قيمة الديون كقيم منعدمة، كما يختص أمين الخزانة بدفع النفقات التي تم الأمر بصرفها من الميزانية غير الممركزة بالإضافة إلى اضطلاع بالتأكد من مدى صحة حوالات الدفع كرقابة سابقة على المدفوعات، وكذا ضرورة احترام الآجال القانونية والامتثال لإجراء التسخير

2- التسيير الميزانياتي لحساب التخصيص الخاص "ميزانية البحث العلمي":

يعنون حساب التخصيص الخاص بالصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي **FNR** تحت حساب رقم 082-302 وفق قانون المالية لسنة 1995 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-177، ثم بعد ظهور البرنامج الخماسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي للتعليم العالي ما بين سنة 1998 إلى 2002 من خلال القانون التوجيهي الذي عزز تفعيل الإجراءات والتأسيس للمرحلة الموالية، إلى غاية ظهور القانون العضوي لقوانين المالية للإصلاح الميزانياتي 18-15 الصادر بتاريخ 02 سبتمبر 2018، والذي غير من مفاهيم قوانين المالية القديمة، وأصبح بموجبه إعادة تسمية "صندوق البحث العلمي" "بميزانية البحث العلمي" وذلك بعد صدور القرار الوزاري المشترك بتاريخ 11 نوفمبر 2018 وقد تم إعادة صياغة عناوين إيراداته ونفقاته كما يلي:²

أولاً: إيرادات ميزانية البحث العلمي:

* الموارد المرتبطة بالسياسة الوطنية في قطاع البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

* مساهمات الهيئات العمومية والخاصة

¹ المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 20-404 الذي يحدد كفاءات تسيير التفويض والاعتمادات المالية ، بتصرف

² قرار وزاري مشترك بتاريخ 11 نوفمبر 2018 يحدد إيرادات ونفقات حساب التخصيص الخاص رقم 082-302، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الجريدة الرسمية العدد 10، ص 26 ، بتصرف

* الهبات والوصايا

ثانيا: نفقات ميزانية البحث العلمي:

تتمثل محاور صندوق البحث العلمي أو ما أصبح يعرف بميزانية البحث العلمي فيما يلي:

* تسديد المصاريف - * اللوازم

* التكاليف الملحقمة - * حظيرة السيارات

* مصاريف التثمين والتطوير التكنولوجي - * مكافأة أنشطة الباحثين

* دراسات وإنجاز وتجهيز هيئات البحث

الجدول رقم 27: بنود وتقسيمات ميزانية البحث العلمي بمراكز البحث العلمي في الجزائر

ر ت	التعيين
01	التكفل باحتياجات مشاريع البحث الجارية بكل أنواعها بما فيها المشاريع الخاصة بالمركز
02	التكفل بالمشاريع المحتضنة على مستوى حاضنات الاعمال
03	التكفل باحتياجات المؤسسات الناشئة والفرعية SPINOFF
04	التكفل بالاحتياجات المتعلقة باعتماد المركز ACCREDITATION
05	التكفل باحتياجات النماذج المتطورة وكذا المزمع تطويرها خلال السنة المالية ن
06	التكفل باحتياجات المجالات العلمية المسجلة في قاعدة البيانات المصنفة
07	التكفل باحتياجات التظاهرات العلمية
08	التكفل باحتياجات الخاصة برقمنة الملفات المتعلقة بتسيير النشاطات البحثية لاسيما المنصات الرقمية المنشأة
09	التكفل بمصاريف إيداع وتسجيل براءات الاختراع
10	التكفل باحتياجات مستهلكات التجهيزات التي يتوفر عليها مركز البحث
11	التكفل باحتياجات صيانة التجهيزات العلمية وتجهيزات الإعلام الآلي
12	التكفل باحتياجات التسيير المتعلقة بالمصالح المشتركة للبحث المنشأة

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مديرية إدارة وتمويل البحث، المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير

التكنولوجي، البنود التي يمكن اعتمادها بميزانية البحث العلمي ، أجريت المقابلة بتاريخ 20 ديسمبر 2025

ثالثا: طريقة تبليغ إعانة الدولة بعنوان حساب التخصيص الخاص 302-082:

تتم طريقة التبليغ وفق مرحلتين مهمتين، المرحلة الأولى تتمثل في إبرام عقد بين ما يسمى بالإدارة والمؤسسة أما المقصود بالإدارة فهي المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ممثلة في شخص المدير العام ، وأما المؤسسة فهي مركز البحث العلمي المعني ممثلا في مدير المركز بصفته آمر بالصرف، ويجب أن تتضمن الاتفاقية على جملة من النقاط الهامة المتعلقة بما نصت عليه القوانين التوجيهية حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ومدى تحديد التزامات مراكز البحث لمتابعة تسيير الإعانة، وضرورة تخصيص الإعانة للمحافظة على تحسين وتطوير بيئة ومحيط البحث ، وإعداد تقارير دورية للمديرية العامة للبحث العلمي بوزارة التعليم العالي حول تنفيذ ميزانية البحث ومستوياتها، أما المرحلة الثانية فهي تحويل الإعانة المالية من حساب التخصيص الخاص إلى حساب المؤسسة ضمن حساب خاص مفتوح لدى الخزينة العمومية بالولاية محل وجود مركز البحث

3- التسيير الميزانياتي لنفقات الاستثمار:

تحدد نفقات الاستثمار ضمن ما يعرف بالاستراتيجية القطاعية للتنمية الوطنية والمحلية، ووفقا للتوزيع المتعلق بنفقاتها فهي خاضعة حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقات وحسب البرنامج والبرنامج الفرعي، وإلى رخص التزام واعتمادات دفع، وهي مبنية على صنفين من النفقات

"تثبيتات عينية، وتثبيتات معنوية"، ولتنفيذ الاعتمادات المالية المخصصة من أجل نفقات الاستثمار لا بد من وثائق التسيير الميزانياتي اللازمة لمسؤولي الأنشطة ووثائق البرمجة الأولية للاعتمادات ومناصب الشغل (DPICE- (DPC، مع إلزامية وجود توقيع كل من مسؤول البرنامج ومسؤول الوظيفة المالية وهنالك ستة 06 أنواع من المقررات الضرورية ضمن استكمال الوثائق الخاصة بنفقات الاستثمار الصادرة من مصالح وزارة المالية وهي:¹

1- مقرر تسجيل لعمليات الاستثمار العمومي DI: تسجيل العمليات الجديدة بموجب قانون المالية للسنة

2- مقرر إعادة التقييم DR : مقرر إعادة تقييم البرنامج الجاري إنجازه للعمليات بموجب قانون المالية للسنة

3- مقرر إلحاق الاعتمادات DC: مقرر عمليات البرنامج الجاري إنجازه للعمليات المعتمدة بموجب قانون المالية

للسنة

4- مقرر إعادة الهيكلة أو التعديل DC: مقرر العمليات موضوع التعديلات دون أثر مالي

¹ منشور وزاري رقم 1564 مؤرخ في 06 مارس 2023، يحدد كفاءات إعداد وثائق التسيير الميزانياتي لنفقات الاستثمار، المديرية العامة للميزانية، وزارة المالية، ص 2، بتصرف

5- مقرر التحويل DT: مقرر تحويل العمليات من أمر بالصرف إلى أمر بالصرف آخر

6- مقرر التحويل DA: مقرر إلغاء عمليات أو مقررات تم تبليغها سابقا لفائدة محافظ البرنامج

* اما فيما يتعلق بمقرر التفريد فهو من وثائق التسيير الميزانياتي لنفقة الاستثمار التابعة لمسؤولي الأقسام العملياتية ويتم توقيعه من طرف مسؤول النشاط أو النشاط الفرعي عند الاقتضاء، وفي حالة الأنشطة المركزية يتم إعداد المقرر من طرف مسؤول النشاط المعني بالتنسيق مع مسؤول الوظيفة المالية والمصلحة المكلفة بالتخطيط

وبالنسبة للأنشطة غير المركزية يخضع لرأي مطابقة مدير البرمجة ومتابعة الميزانية للاطلاع على مدى احترام أحكام التأطير المعتمدة في مقرر التسجيل الذي أعده وزير المالية ومدى توافقه مع شروط التفريد اللازمة

المبحث الثاني: إدارة الكفاءات بمراكز البحث العلمي في الجزائر في ظل الإدارة المعاصرة

من المعلوم كما سبق أن ورد، أن مراكز البحث العلمي تتطلب إدارة متخصصة، وفعالة، وقوية، تتماشى مع متطلبات العصر، لاسيما أن التقليد العالمي اليوم في إدارة مراكز البحث العلمي يحتل مراكز متقدمة إن لم نقل مركز الصدارة مقارنة بكل الهيئات الأخرى، وهذا ما يؤكد المتتبعون للشأن الدولي وتحديدًا عند الكلام والإشارة إلى مراكز البحث العلمي أو مراكز الدراسات الاستراتيجية

المطلب الأول: أولا: مظاهر إدارة مراكز البحث العلمي في ظل الإدارة المعاصرة:

إن ما يتم تقديمه واقتراحه مثلا بدول العالم الأول وبالولايات المتحدة الأمريكية بالخصوص عندما تجد مؤسسات الرئاسة تدعن وتخضع للدراسات والتوصيات المقدمة من مراكز البحث العلمي، تدرك أن لهذه الهيئات مكانة وقيمة وسلطة أكاديمية وجودة وفعالية، فهذا التمكين لهذه المؤسسات ليس وليد الصدفة أو العمل الإداري العادي، بل هنالك مصائر دول، وقرارات استراتيجية تبنى عليها الحرب أو السلم، أو النجاح أو الفشل

الفرع الأول: إدارة مراكز البحث العلمي في ظل أساليب الإدارة المعاصرة :

انطلاقا مما تقدمه مراكز البحث من مخرجات وأبحاث علمية ، فليست هذه المؤسسات مجرد مؤسسات خاضعة للوظيفة العمومية ومخرجاتها وتوصياتها تتسم بالروتينية والسطحية، مثلما هو الحال في دول العالم الثالث، ومن هنا ندرك أن الأمر يبدأ انطلاقا من رسم الأهداف الكبرى لهذه المؤسسات، وتصنيفها القانوني وتنظيمها الإداري وأولويتها بين المؤسسات، وعلى إثر ذلك كان لا بد من إعادة نظر في الكيفيات والإجراءات التي ينبغي أن تسيّر عليها هذه المؤسسات إداريا وفنيا واستراتيجيا من جميع الزوايا والنواحي؛

وبالكلام عن بعض المفاهيم ذات الأهمية الكبرى في الإدارة يفضي لتبيان أهمية الجودة والتميز بمراكز البحث العلمي كمنظمات استراتيجية، ومن أهم هذه المفاهيم هي على وجه الخصوص ما يعرف بـ "الإنتاجية، والكفاءة، والفعالية"

* **الإنتاجية:** وهي مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات وهي تتناسب عكسيا مع كلفة الوحدة أو ما يعبر عنه رياضيا ب حاصل قسمة المخرجات الفعلية على المدخلات الفعلية

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}}$$

* **الكفاءة:** وهي القدرة على استغلال الموارد بشكل صحيح لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة ونجد أن الكفاءة لها تناسب عكسي مع كلفة الوحدة لأنها مرتبطة بالمدخلات التي يتم استعمالها فعليا مقارنة بالمخطط لها، ويعبر عنها رياضيا ب

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المدخلات المخططة للمخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}} \times 100$$

* **الفعالية:** وهي مقياس يعمل على تبيان قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو مؤشر لمستوى تحقيق الأهداف أو ما يعبر عنه رياضيا ب:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخطط لها}} \times 100$$

* من التعريفات السابقة نجد أن مراكز البحث العلمي على صعيد الدول المتقدمة، هي مؤسسات إنتاجية وتعمل على ديناميكية إنتاجية وتسويقية حسب اختصاص كل مركز وحسب كفاءة وفعالية الكفاءات الموجودة بمراكز البحث ، ونجد كثير من مراكز البحث العلمي هي ذات طابع علمي وتجاري في الدول المتقدمة، لأن مفاهيم اقتصاد السوق مثلا في الولايات المتحدة الأمريكية تنبع من قناعة تنافسية في إطار التحسين المستمر أو التطوير والتميز وسياسات الجودة الشاملة، فطبيعة عمل مراكز البحث العلمي لا تقتصر على الدراسات النظرية والاستشرافية فقط ، وحتى وإن كانت دراسات نظرية في قضايا اجتماعية أو سياسية أو إنسانية فهي تخضع لعملية تسويق ضمن إطارها الخاص، وقد تكون قيمتها أعلى من الابتكارات في المجال التكنولوجي، غير أن مراكز البحث العلمي المتخصصة في التكنولوجيات الدقيقة والذكية أو في الطاقة النووية، أو الطاقات المتجددة، أو الصناعات الميكانيكية، كلها لها طابع علمي تكنولوجي وفي نفس الوقت تجاري، لأن مخرجاتها تكون حسب الطلب أو حسب العرض، والطلب يكون على مستوى الهيئات الرسمية لهاته الدولة إن كان الأمر يتعلق بالأمن والسلم القوميين، أما إذا كانت في سياق عادي ومسموح به قانونا فإنها تتعامل على أساس ديناميكية تجارية وبتكاليف عالية؛

لذلك فمراكز البحث العلمي في الجزائر لا تزال تحت غطاء الدولة في التسيير والتمويل، ومؤخرا فقط مع سنة 2024 بدأت هنالك أفكار في تبني سياسة الانفتاح على المفهوم التسويقي للمنتجات وتشجيع وتثمين الابتكار وخلق مؤسسات ناشئة تبرز منتجات المؤسسات وتروج لها بالتنسيق والاتفاق مع القطاع الخاص، كما وردت فكرة الشركات الناشئة والشركات الخاصة أو ما يعرف بـ **FILIALE**، وهي فكرة تبني على أساس اقتصادي وتسويقي للمنتجات وتشجيع فكرة الاستثمار في إطار علمي تكنولوجي، ولها إطار تشريعي ينظمها رغم الاختلالات الموجودة في بدايات التطبيق كون هذه الفكرة مستمدة من تجارب دول أخرى كان لها أسبقية في الميدان، غير أن الظروف المواتية والمعطيات القانونية والوضعيات المالية للمؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي في الجزائر تبقى مازالت تتخبط في مفاهيم الوظيفة العمومية وسياسات التمويل والثغرات التشريعية، مع التأكيد أن الأفكار الجديدة من خلال الاستثمار في المجال العلمي عموما والتكنولوجي خصوصا هي أفكار ممكنة التحقيق إن كانت مشفوعة بمراجعات وتصويبات تشريعية وتمويلية

1- نظام إدارة الجودة الشاملة وانسجامة مع إدارة الكفاءات بمراكز البحث العلمي:¹

"يرى أوكلاندا" أن إدارة الجودة الشاملة هي منهج شامل لتحسين مفاهيم التنافسية والمرونة والفاعلية داخل المنظمات من خلال التخطيط والتنظيم المحكم والفهم الجيد لكل نشاط مع إشراك أفراد المنظمة في كل مستوياتها ويرى شونبرجر **Shonberger**: بأنها فلسفة ومجموعة من المفاهيم والأدوات تجعل جميع العاملين يركزون على التحسين المستمر؛

* وما سبق يتبين لنا أن إدارة الجودة لها مفاهيم متعددة ومتشعبة وحسب فلسفة كل منظمة فهي تبدأ من تحديد متطلبات العميل وتنتهي مع تحقيق الرضا، لذلك مفهوم إرضاء العميل والتحسين المستمر لأجل ذلك هو مفهوم اقتصادي وتسويقي محض، وفي منظمات مثل مراكز البحث العلمي، قد يكون مفهوم العميل هنا هو بالمفهوم البسيط كأشخاص وقد يكون كمؤسسات وقد يكون هو الدولة في حد ذاتها، فقياسا مع طبيعة مراكز البحث العلمي في منظور الدول المتقدمة ليس مجرد منتج يجب تحسينه إنما المنتج في هذه الحالة قد يكون عبارة عن دراسات معمقة أو نظريات أو اختراعات نابعة من كفاءات في مستويات عليا من الأداء، وهذا الأمر يتطلب قمة إدارة الجودة وشموليتها، ونسبة الارتياح تكون قليلة جدا أو معدومة، لأن المدخلات والمخرجات المتعلقة بنظام عمل مراكز البحث تتميز بالقابلية للقياس والانضباط والاستمرارية والنفس الطويل والمستوى العالي والتقييم الفعال، وليست مجرد

¹ الدكتور رعد عبد الله الطائي ، الدكتور عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 75، بتصرف

طلبية سلع إنما الأمر يتعلق بخطط استراتيجية أو خارطة طريق أو ابتكارات تكنولوجية أو صناعية أو دراسات معمقة، فكل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يجب أن تنطبق على مراكز البحث العلمي، كونها أيضا مؤسسات منتجة معلوماتيا وتكنولوجيا لها تنافسية لكن في مستويات عليا قد ترقى إلى تحديد مصير دول بأكملها

ومن الأنشطة الرئيسية لنظام إدارة الجودة الشاملة بمراكز البحث العلمي من أجل التخطيط والتحسين والتحكم هي ما يلي :

- نشاط الإنتاج العلمي أو الأكاديمي والعمليات المبرمجة

- نشاط أنظمة الاتصال المباشر والتكنولوجي

- نشاط التخطيط والتصميم

- نشاط التطوير والابتكار والتحسين المستمر

- نشاط التثمين والتقييم

- نشاط الثقافة التنظيمية لمراكز البحث العلمي

- نشاط الترويج والإشهار

- النشاط المالي والميزانياتي

- نشاط الموارد البشرية للتكوين والتأهيل والتدريب

- نشاط الأمن السيبراني والمعلوماتي

* لذلك جوانب النشاط بمراكز البحث العلمي في الجزائر تبقى بعيدة نوعا ما عن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ما لم تتدارك الهيئات المختصة تعزيز ديناميكية هذه المؤسسات، لأنها مؤسسات لا تخضع لمعايير إنتاجية في المستوى العالي لعدة أسباب قانونية ومالية وإدارية وعلمية، غير أن هنالك مجهودات تبذل لتعزيز التطوير والابتكار والخروج من الإطار الوظيفي الروتيني إلى العمل الابتكاري والمنتج والتنافسي، ولكن هنالك بعض التحسينات الملموسة في تغيير نظام عمل مراكز البحث العلمي بما هو معمول به في التجارب الدولية الناجحة خاصة في السنوات الأخيرة القليلة الماضية

2- ضرورة توافق إدارة الكفاءات مع إدارة التميز بمراكز البحث العلمي بالجزائر:

يرى الدارسون لعلم الإدارة أن "إدارة الأداء المتميز بأنها مختلف الجهود الهادفة والفاعلة من قبل المؤسسات أو المنظمات للتحكم ولتعزيز الأداء الفردي والجماعي من خلال وضع معايير وأسس واضحة وموضوعية كهدف سامي يسعى الجميع لتحقيقه وقبوله، لذلك فإدارة التميز هي عملية مصممة أساسا للربط بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وجعلها في قالب ومصير واحد"¹

' ويرى آخرون أن إدارة التميز عملية تواصل مستمرة يشترك فيها الموظف ومسؤوله المباشر وتعمل على التوصل إلى توقع وإدراك الأعمال الواجب إنجازها، وهي نظام مشكل من عدة أجزاء يجب الاهتمام والعناية بكل أجزائه سواء تعلق الأمر بالمؤسسة أو المدراء أو الموظفين²

- من المعلوم أن الكفاءات التي تعمل في حقل البحث العلمي يجب أن تتمتع بخصوصية من خلال المستوى التعليمي، ومن خلال المهارات والخبرات، ومن خلال خصوصية المهام المرتبطة بالبحث العلمي، والذي يستقطب في الدول المتقدمة نخبة من الموظفين والمهندسين والخبراء والفنيين والباحثين في أعلى المستويات على المستوى العلمي والتقني والإداري، لأن عمليات اختيارهم أو توظيفهم أو جلبهم لا تتم كباقي العمليات في باقي المنظمات، لأن العمل في مركز بحث مثلاً مختص في الطاقة النووية أو في علم الفيروسات أو الفضاء، لا يمكن لكفاءة عادية أن تستطيع أن تعمل بسلاسة داخل هذه المراكز لأن لها خصوصية من جهة ومن جهة أخرى هي مؤسسات لها طابع مؤسسات الأمن القومي، لذلك فالمفروض أن العمل بمراكز البحث العلمي بالجزائر يجب أن يتماهى مع التجربة الدولية في السياق الوظيفي والإداري،

وعطفا على ذلك فالربط بين إدارة التميز وإدارة الكفاءات "بمراكز البحث العلمي" أمر ضروري ومهم جدا بالجزائر، إذا كان المراد هو المضي بهذه المؤسسات إلى مصاف الدول المتقدمة وتفعيلها وجعل مخرجاتها تصنع الفارق ولها فاعلية عالية وظاهرة، ولأجل ذلك وبغية السير في نطاق استراتيجية إدارة التغير بمراكز البحث العلمي كان لابد من اتخاذ جملة من الأسس التالية:³

- القيام بالأعمال داخل مراكز البحث بأسلوب راقى وأكثر كفاءة

- العمل على ربط شبكة من العلاقات القوية التي تعزز المعرفة وتزيد من حجم المعلوماتية

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2003، ص 91

² روبرت باكال، تقييم الأداء، ترجمة موسى بن يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص 26

³ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014-2015، ص 15، بتصرف

- برمجة الذات من خلال تسخير أكبر وقت للبحث والتطوير وخلق المبادرات العلمية وتحقيق المهام في شكل ممنهج ويطرح في الميدان
- العمل التشاركي مع الخبراء للوصول إلى الصورة الكاملة للتغيرات الطفيفة التي تطرأ على مشاريع البحث العلمي
- التحلي بروح التميز القيادية في نطاق البحث العلمي من خلال الصرامة الإيجابية والمهارة في التأثير في الفريق واحتوائهم وتثمين نجاحاتهم ومنحهم الفرصة في التميز
- الاعتماد على روح الفريق في المهام المركبة أو المعقدة
- الحرص على المحافظة على مشاريع البحث من خلال المعارف التنظيمية
- العمل على تقديم عمل يعزز الثقة ويستميل الغير لتوسيع عروض العمل

2-1 محددات إدارة التميز بمراكز البحث العلمي:

طبيعة العمل بمراكز البحث العلمي مبنية في الأساس على فريق من الكفاءات وقيادات فاعلة وأهداف استراتيجية، وموارد مادية ومنشآت قاعدية، وكل هذا يساهم في عمليات التميز، لكن المحددات الكبرى لإدارة التميز بمراكز البحث العلمي تقوم على:¹

- & مستويات تدعيم وترابط الإدارة العليا من خلال مدى قدرتها على تحقيق الأهداف والتنسيق والتحكم في المشاريع المسطرة وتغليب المصلحة العامة على الخاصة وتعزيز روح الانتماء للمؤسسة
- & وجود خطط واضحة ومحددة المعالم لسيروية العمل، من خلال العمل المتواصل والربط بين المجالس العلمية والإدارية ورسم خارطة طريق علمية وبحثية مدروسة
- & ضرورة وجود أفراد أكفاء من المستوى العالي والمتميز ومن ذوي المهارات العالية مع وجود موارد متنوعة وكافية لأداء المهام والواجبات
- & إدراك ومعرفة جميع الأفراد أو الكفاءات بكل الأمور المحيطة بهم وبأدوارهم ومهامهم والاضطلاع بتقديم المطلوب للقيام بما على أكمل وجه

3- خلق التفكير الابتكاري بمراكز البحث العلمي:

¹ المرجع نفسه ، ص 222، بتصرف

تعتبر مراكز البحث العلمي بالأساس المبدئي بيئة خصبة وولادة للابتكار، وطبيعة إنشاء هذه المؤسسات وضعت على أساس الابتكار والإبداع، والتفكير الابتكاري، ويعرفه "سيد خير الله" (1973) أنه "يتمثل في قدرة الفرد على الإنتاج النوعي والمتميز بالطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة بالتداعيات بعيدة المدى، لخلق حلول لأي مشكلة أو موقف يتسم بالإثارة"¹

وبالرجوع على أرض الواقع في الجزائر نجد أن المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي قد خصصت مديرية خاصة بالابتكار وتنمين الاختراع وهو أمر مطلوب وحسن، بالنظر إلى تبني الدولة فكرة ضرورة تنظيم العمل الإبداعي وتنمينه، ومحاولة كسر الحواجز والموانع التي كانت تقف في وجه المبدعين والمخترعين والباحثين، والاهتمام بالكفاءات وبراءات الاختراع، ومحاولة خلق مؤسسات وشركات ناشئة لتسويق المنتجات، ولكن وفي المقابل في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها أكبر بلد في منظومة البحث العلمي، وأكبر بلد الذي يتصدر العالم من حيث عدد مراكز البحث العلمي وأكثرها تطورا وتأثيرا، فنجد أن منظومة الابتكار والتطوير الجامعات ومخبرها، والجامعات في حد ذاتها منها ما هو حكومي ومنها ما هو خاص، بالإضافة إلى مراكز البحث المتخصصة، فهناك تنافس محتمل بين كل المؤسسات في التربع على عرش الاختراع والإبداع لاسيما في المجال التكنولوجي والطب والفيزياء والرياضيات والبيولوجيا وعلوم الفضاء والسلاح.. الخ، وهذا الاهتمام يرافقه تحفيز كبير ودعم مطلق ماديا ومعنويا، من خلال التكفل الكامل سواء من شركات مختصة في هذا المجال أو من المؤسسات الرسمية للدولة للمحافظة على فكر التفوق والريادة، والاستفادة من الكفاءات في نفس الوقت في توسيع دائرة البحث والتطوير، فالفكر الابتكاري يجب أن يتم تأطيره واحتواؤه ومرافقته من طرف مديرين ومشرفين وساسة ومسؤولين في مختلف المستويات يجب أن يتميزوا بمجموعة من الموصفات التي تجعلهم يحافظون على المبدعين والمخترعين وخلق الفكر الإبداعي من خلال جملة من الموصفات، عادة ما يتصف بها المشرفون على تأطير الباحثين أو مستخدمي دعم البحث عموما، لأن المؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي عموما لها صبغة خاصة، ويجب أن يسخر لتأطير كفاءاتها من أصحاب الخبرات الواسعة ولكن وفق الموصفات والشروط الميدانية التي نلخصها كما يلي:

1- تهيئة الأرضية النفسية لإعمال الفكر الابتكاري من خلال الابتعاد عن الضغوط كلها

2- جملة الصعوبات والمشكلات وملاحظتها بدقة بحيث تكون الملاحظة علمية بحتة

¹ مصطفى يوسف كافي ، محمد طاهر الخلف ، هبة مصطفى كافي ، الإدارة الاستراتيجية ، ألفا للوثائق ، الطبعة الأولى ، قسنطينة ، الجزائر ، 2017 ،

- 3- الحاجة الملحة لحل كل الصعوبات والمطبات مستنبطة من إحاطة شاملة
- 4- تحديد الجهود المراد بذلها وتنظيم الاستفادة منها أيا كانت نوعها فكري أو ميداني
- 5- التفكير والدراسة المعمقة لتحليل المشاكل بكل زواياها بإحاطة علمية شاملة
- 6- العمل على استجماع المعلومات والمعطيات المساعدة لتعزيز عملية التفكير
- 7- خلق حلول كثيرة ومتنوعة وموضوعية وملائمة حسب الموضوع ومتطلباته
- 8- وضع قراءة نقدية للحلول المقترحة من خلال التجرد من الذاتية وانتهاج روح السببية والدقة
- 9- اختبار الحلول والتركيز على الأنجح منها على أسس علمية دقيقة وموضوعية
- 10- التحقق من الحل لعدة مرات بما تمليه القضية المبحوث فيها مع الدقة والتعمق
- 11- تنفيذ الحل المقترح وإظهار نتائجه في سياق علمي أكاديمي وليس إداري
- 12- نشر الحل للآخرين من مجتمع البحث مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ النقد من الآخرين
- 13- التركيز على متابعة التنفيذ مقابل التقويم المستمر في ظل المتغيرات العلمية المتسارعة¹

4- المراجعات الإستراتيجية لإدارة مراكز البحث العلمي:

من خلال وضع مقارنات بين مردودية مراكز البحث العلمي في الجزائر مع مختلف الدول الفاعلة في أمريكا وأوروبا وآسيا في هذا الشأن نجد أن الفعالية كبيرة والفوارق شاسعة بالنظر إلى قيمة هذه المؤسسات ومستوى مخرجاتها عالية الجودة، ولا يتعلق الأمر بمخرجات صناعية أو تجارية بقدر ما هو التنظير والتخطيط الاستراتيجي والدراسات الدقيقة العلمية والمعمقة، والاستشراف في كل المجالات وتقديم هذه الدراسات والخطط في شكل جاهز ومكتمل يتطلب التنفيذ والتطبيق فحسب، فانطلاقا من هذا الدور كان لهذه المؤسسات بالغ الاهتمام والوزن في تصويب القرارات الاستراتيجية للدول، فالمراجعات الاستراتيجية لها أبعاد من خلال مراجعات في فاعليه هذه المؤسسات وتأثيرها من خلال أهدافها المسطرة التي أنشئت من أجلها، وهل حققت فعلا المراد منها أم لا، ومن جهة أخرى مراجعات داخل هذه المؤسسات وفي كيفية تسييرها وتطويرها وتقييمها وتحقيق أهدافها المسطرة في المستويين القريب والبعيد بالوقوف على الخيارات المطروحة، والتطبيق، والرقابة من خلال الاهتمام بالعوامل الداخلية

والخارجية للمؤسسة على حد سواء ، ولوقوف على جميع الجوانب الإدارية المنضبطة والتي من خلالها يمكن التميز من خلال تنفيذ واتباع الخطوات التالية:¹

- 1- الوقوف على التقييم الفعال لنتائج أداء مراكز البحث العلمي في ضوء منطلق المهمة الحالية، والأهداف الاستراتيجية، والسياسات العامة، والاستثمار في البحث العلمي، والمخرجات والأرباح التي جنتها المؤسسة
 - 2- الفحص التقييمي والإداري، والتشخيص الميداني لمراكز البحث العلمي، وخاصة الإدارة العليا
 - 3- دراسة مسحية وعلمية لأثر مراكز البحث العلمي على البيئة الخارجية المتواجدة بها والوطن عموما
 - 4- دراسة مسحية وعلمية للمؤسسة ببيئتها الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف وتشخيص مختلف المخاطر والتهديدات وتصحيح المسارات بحزم
 - 5- ضرورة تحليل الواقع الاستراتيجي لمراكز البحث العلمي وتحديد الاستراتيجيات البديلة وفق دراسات تحليلية معمقة واختيار الأفضل منها
 - 6- تسخير الميزانيات والإجراءات المطلوبة لتجسيد كل الاستراتيجيات
 - 7- استحداث نظام المراجعات للنتائج والرقابة على نشاطات المؤسسة للتأكد من عدم تجاوز الحد الأدنى من الانحراف عن المهام والخطط المسطرة
- & وبناء على ما تم سرده نخلص إلى أن من نقاط الضعف الموجودة في إدارة مراكز البحث العلمي في الجزائر، هو وجود فجوة بين مخرجات هذه المؤسسات ومؤسسات الدولة الوصية أو السيادية، وعدم تبليغ وأخذ المخرجات أو الدراسات أو التوصيات على محمل الجدية والتفعيل
- فتجاهل صناع القرار في بعض مختلف الهيئات المسؤولة نابع من ممارسات إدارية مجحفة، ونظرة قاصرة من أن هذه المؤسسات مثلها مثل أي مؤسسة عادية تتخبط في مشاكل وظيفية وروتينية، وهذا نتاج عدم الأخذ بعين الاعتبار لأهمية الرجوع إلى فاعلية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على حساب تغليب القالب السياسي والديماغوجي؛
- كما يجب التنويه إلى أن هنالك نماذج وتجارب محترمة ضمن مراكز البحث العلمي في الجزائر يمكن البناء عليها والاهتمام بها أكثر حتى تقدم نشاط ومخرجات علمية نوعية ضمن الأهداف المسطرة إذا ما توافرت الجهود في جميع الاتجاهات العلمية والإدارية والمدعومة بالقرارات السياسية

¹ محمد قدرى حسن، مرجع السابق، ص 91-92، بتصرف

الفرع الثاني: أسباب ومعوقات النهوض بمراكز البحث العلمي في الجزائر:

1- نقص الاهتمام الرسمي بمراكز البحث العلمي:

تعتبر الرؤية الرسمية للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي رؤية تفتقر إلى الاهتمام والرهان على هذه المؤسسات الهامة، من خلال جعلها مؤسسات في الظل رغم الجهود المبذولة، فبالرغم من اهتمام الدولة بالتعليم العالي في بعض جوانب بناء وتشبيد المنشآت والجامعات وتقديم الخدمات، إلا أن بناء الطالب الباحث أو المهندس الباحث، أو الأستاذ الباحث أو سياسة الالتفاتة الجادة لموضوع البحث، فيراها المشرع في نفس قالب الاهتمام بالبناء والمنشآت وتوفير فضاءات بيداغوجية، وهذا راجع لعدم دراية المشرع أو صاحب القرار في بعض المستويات لموضوع البحث العلمي والاعتقاد بأن التعليم العالي والبحث العلمي شيء واحد، وهذا الاعتقاد يعود إلى قصور النظرة الاستراتيجية في تقديم الأولويات من خلال الاستفادة من الدول التي تخوض تجارب رائدة في هذا الاتجاه على غرار الولايات المتحدة وأوروبا، وحتى في بعض دول الصف الثاني والثالث مثل الهند وباكستان وإيران، فكل هذه الدول جعلت من البحث العلمي أولوية بامتياز.

2- سياسة دعم وتمويل مراكز البحث العلمي المحدودة:

لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نتظر مخرجات كبيرة للبحث العلمي في ظل نقص التمويل سواء تعلق الأمر بالباحث نفسه أو بالبحث عموماً، لأن الدراسات المعمقة والأعمال المخبرية في مراكز بحث تعمل في ميدان الفضاء أو الطب أو الصيدلة أو الطاقة النووية أو الفيروسات أو الجيولوجيا أو تطوير الأسلحة أو حتى التي تعمل على التجارب الاجتماعية وأمراض المجتمع كلها تتطلب رصد ميزانيات ضخمة ، لأن متطلبات العمل يلزمها معدات ضخمة ومستلزمات مخبرية جد متطورة من آلات ومواد كيميائية وميكروسكوبيات إلكترونية وأقمار صناعية، فكل هذا لا يمكن ربطه باعتمادات مالية ثانوية كما هو الحال في الجزائر وكل دول العالم الثالث، لأن مبدأ الأولويات مختلف في سياسات التمويل، على اعتبار أن الدول المتقدمة جعلت من هذه المؤسسات ريادة واستثمارية ومنفذ إلى تعزيز الاقتصاد والأمن القوميين، وبالكلام عن التمويل مثلاً فنجد أن كل الميزانيات الممنوحة لمركز بحث في الجزائر في أي تخصص، سواء تعلق الأمر بميزانية تسيير المصالح أو ميزانية البحث أو ميزانية الاستثمار مجتمعة في سنة مالية واحدة لا تتعدى سعر ميكروسكوب إلكتروني متطور والذي قد يقدر حسب بعض التقديرات بـ 15 مليار سنتيم، وهذا المبلغ قد يراه مسؤول الوظيفة المالية مبلغاً كبيراً ولا يمكن منحه ضمن الميزانيات الثلاث، وهنا يجب النظر إلى معالجة الموضوع من خلال إعادة النظر في سياسة التمويل وأولوياتها قطاعياً، وترتيب سلم الأولويات في

منح الاعتمادات المالية في ضوء إرادة تعزيز البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وجعل مؤسسات البحث العلمي خلاقة للثروة

3- التشريعات والقوانين والتصنيفات:

يعتبر التشريع والقوانين من أكبر المشكلات التي تسهم في تعقيد المشهد في البحث العلمي لأن القوانين والمراسيم التنفيذية المتعلقة بالبحث العلمي والتصنيف لهاته المؤسسات يحتاج إلى مراجعات معمقة، سواء تعلق الأمر بمحشر مراكز البحث العلمي ضمن دائرة الوظيفة العمومية وخضوعه لقوانين الموظفين العاديين سواء تعلق الأمر بالحضور والعمل اليومي أو بطريقة العمل في حد ذاته أو في سلم الأجور والعوائد والمنح المتدني، فلا يمكن بأي حال من الأحوال على سبيل المثال أن يخضع أستاذ باحث برتبة بروفيسور وعالم، إلى الرقابة اليومية للحضور 8 ساعات إلى مركز بحث علمي ويتم الخصم من راتبه في حال التغيب، في حين يعمل نفس البروفيسور في نفس الدرجة العملية بالجامعة ل 06 ساعات في الأسبوع مقابل أجر أعلى من الأول، أو في بعض الحالات نجد موظف عادي بمؤسسة عمومية اقتصادية وفي رتبة إدارية يتقاضى مرتبا أكبر من باحث برتبة "مدير بحث" في مركز بحث وطني علمي، وفي كل الأحوال، من غير المعقول أن يكون هنالك إبداع علمي فعال في ظل التخبط في المشاكل الروتينية للوظيفة العمومية، أو المشاكل الاجتماعية المزمنة، ما لم يتم تدارك الأمر في أبعاده القانونية بإعادة النظر في التصنيف القانوني لمراكز البحث العلمي، وربط التحفيز المالي الكبير بالإنتاج العلمي، واخضاعه لهيئات أخرى متخصصة تراعي جميع الجوانب وتهتم بالاستثمار في البحث العلمي المعمق وتفتح أفق التوظيف في مراكز البحث لكل الكفاءات الفاعلة ومن عصارة النخبة لكل أنحاء العالم، والاستفادة منها كما هو معمول به في أنحاء شتى من العالم؛

وسياسة توظيف الباحثين بمراكز البحث العلمي من خلال القوانين الواردة في هذا الشأن، خاضعة لمعايير جد بسيطة وسطحية من خلال المنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أفريل سنة 2011 المتعلق بمعايير توظيف الباحثين، الذي لا يراعي الحد الأدنى مما هو معمول به في دول كثيرة من خضوع المترشحين للعمل بها لشروط صارمة وسيرة ذاتية جد متميزة في الإنتاج العلمي، علما أنه في الجزائر فخضوع الباحث للعمل اليومي، المجال مفتوح على مصراعيه لكل مترشح مهما كان مستواه وإنتاجه العلمي جعل من مراكز البحث العلمي حاضنة استقطاب لكل من يحمل شهادة الدكتوراه بغض النظر عن مستواه، أو يوظف لأول مرة، وهذا كله بسبب افتقار إحاطة القوانين المنظمة لسير عمل مراكز البحث العلمي، خاصة بعد العزوف الكبير من حملة الدكتوراه على التوظيف بها إلا في حالات الاضطرار للأسباب سالفة الذكر، ورغبة أغلبية كبيرة في العمل بالمؤسسات الجامعية، وهذا الأمر مؤثر على ضرورة التسريع في إعادة النظر في المنظومة التشريعية والقانونية في هذا الشأن

4- السياسة العمومية الاتكالية لمراكز البحث العلمي:

أصبح من اللازم العمل بمقتضى ربط الشراكة مع الشريك الاجتماعي والاقتصادي لهذه المؤسسات، وجعلها مؤسسات منتجة، وباتت الدولة حقيقة تفكر في ذلك من خلال وضع تجارب في السنوات الأخيرة في خلق شركات ناشئة "ستارت أب" أو ما يعرف "حاضنات الأعمال" أو ما يعرف أيضا بـ "فيليا" أو ما يسمى SPINOFF وهي مؤسسات فرعية أو شركات منتجة، فهذه المفاهيم يمكن أن تكون لبنة أولى لإمعان النظر في تغيير نمط العمل الروتيني وغير المنتج الموجود بمراكز البحث العلمي، والذي يعد توجهها ممكن النجاح إذا توافرت له الشروط القانونية والمالية، بالإضافة إلى ضرورة التفكير في الانفتاح على الاستثمار غير العمومي في البحث العلمي، مثلما تم اعتماد جامعات خاصة وتحت تأطير وتوجيه من مؤسسات الدولة المختصة، وهذا الأمر معمول به في كثير من دول العالم فيما يتعلق بمراكز بحث علمي تابعة للخواص ويتم التنافس فيما بينها في سياق علمي واقتصادي يعود على الدولة بالتطوير وعلى المجتمع بالنفع، مع التأكيد على المرافقة والرقابة من مؤسسات الدولة المختصة، ويفتح مجال للإبداع واستقطاب الباحثين من كل الأنحاء ويعمل على تعزيز مكانة البحث والباحث ويقدم خدمات عالية الجودة ودراسات ذات قيمة ودقة وفعالية، ويمكن الدولة من توسيع أفاق الاستثمار في هذا الميدان من خلال مخرجاته القيمة وتوابعها الاقتصادية الجيدة في فتح مناصب شغل نوعية، ويعزز منظومة الاختراع في المستويات التكنولوجية الدقيقة، والتحصيل الضريبي الذي قد ينبثق عنها، وتقديم دراسات في مستويات عليا،

5- افتقار إجراءات التسيير الداخلي لمراكز البحث العلمي إلى النصوص التنظيمية:

يدرك المسيريون بهذه الهيئات إلى وجود ضبابية كبيرة في إجراءات التسيير الداخلي لكثير من مراكز البحث العلمي لاسيما في تسيير النشاط البحثي ومتطلباته أو إجراءات تسيير مخابر البحث وتقسيم المهام بها وكيفية التداول عليها لإجراء التجارب واستعمال الأجهزة المتطورة والمعدات، ومخرجات العمل التجاري لهذه المخابر في حال دخولها في نشاط مربح، أو حتى تسيير مختلف المنح والعوائد المترتبة على الأنشطة الفرعية المربحة، وخاصة إذا كانت هذه الأنشطة لها دخل كبير أو متوسط، فعدم إثراء النصوص لتحديد زوايا وأوجه التصرف والتسيير في حالات شتى ترك دون استدراك ومعالجة، وبقيت مراكز البحث تبحث تحتهد اجتهدات خاصة وغير منضبطة وبالتالي الوقوع في الأخطاء التسييرية لإدارة البحث العلمي والذي بدوره قد يؤدي إلى المتابعة والعقوبة أحيانا، أو يؤدي بالضرورة إلى التضارب في الصلاحيات والمهام بين الكفاءات أو المسؤولين بهذه الهيئات

6- الخلط بين المفاهيم والأدوار بقطاع التعليم العالي من جهة والبحث العلمي من جهة أخرى:

لوحظ في السنوات الأخيرة عزوف حاملي شهادة الدكتوراه عن التوظيف بمراكز البحث العلمي إلا للضرورة الملحة وعدم توفر مناصب بالتعليم العالي، وهذا مؤشر سيء على أن وضع البحث العلمي مزري، لأن فلسفة الواقع الحالي لا تدرك الفروق الواضحة بين العمل البيداغوجي الأكاديمي وبين واقعية الأبحاث العلمية الميدانية المعمقة كما هو

معمول به في الدول الكبرى، وهذا الأمر جعل مراكز البحث العلمي تلجأ بالضرورة على سد ثغرة الباحثين بالكم دون الالتفات على النوع، ومن دون مراعاة نوعية الكفاءات التي تريد أن تضطلع بالبحث العلمي الحقيقي والفعال لن تصل هذه المؤسسات إلى مرادها مطلقا، لذلك كان العزوف منطقيا، لأن ذهنية الباحث الجزائري أو الأستاذ الجزائري ذهنية وظيفية عمومية تبحث عن السهل الممتنع، بسبب معاناته وتخطئه في المشاكل الاجتماعية والإدارية، وزد على ذلك اللجوء إلى الوظيفة الأقل في الحجم الساعي والأكثر دخلا، وتفضيلها على العمل بمراكز البحث التي تتطلب الحضور الدائم، وهذا الأمر خلق نوع من التمييز والمفاضلة بين أساتذة وباحثين ينتمون لنفس القطاع، لذلك كان من الضروري أن تكون هنالك مراجعات معمقة في إعادة النظر في رفع سقف الالتحاق بمراكز البحث العلمي مثلما هو معمول به بأوروبا وأمريكا من خلال استقطاب الكفاءات النادرة والفاعلة والتي تمتلك قدرات وإنجازات رائدة في ميدان البحث، وتمنح لهذه الهيئات مراتب عالية وتكفل كامل مقابل تقديم خدمات وإنجازات متميزة، وهذا الأمر من الصعب تحقيقه إلا بالفصل بين مهام قطاع التعليم العالي وقطاع البحث العلمي من خلال خبرات كثير من الدول في هذا الميدان، وجعل كفاءات التعليم العالي تصبوا إلى العمل في حقل البحث العلمي لتجسيد الرؤى والقدرات، وخلق الفارق الميداني وتحقيق الطموح المادي، مع التأكيد كذلك على فتح المجال للخواص للاستثمار في الميدان واستقطاب الكفاءات والباحثين محليا ودوليا ضمن رؤية استراتيجية مدروسة تؤطرها وتتحكم فيها الدولة من خلال مؤسسات مختصة في هذا الشأن

المطلب الثاني: إدارة الابتكار في حقل البحث العلمي:

الفرع الأول : مقاربات إدارة الابتكار والواقع التنظيمي

إن مراكز البحث العلمي هي البيئة الرسمية للابتكار والتطوير، كونها الحاضنة الكبرى لمختلف الكفاءات والباحثين والمهندسين الذين ينكبون على ممارسة البحث العلمي ضمن الإطار الأكاديمي الرسمي والمنظم، إلا أن عملية الابتكار لا زالت لم ترق إلى المستوى العالي المطلوب من التنظيم الإداري الذي يرافقه قوانين أساسية وتشريعات تنظيمية، لكن في العموم العمل الأكاديمي البحثي دائما ما يكون صاحبه مملوءا بالشك وعدم اليقين لأن معيار الحكم على نتائجه يخضع لنقد علمي عميق ودقيق وغير سطحي وبغية الوصول إلى تأكيد نتائجه سيمر بمحطات غريبة كبيرة، وقد لا يكون الجانب الإداري والعلمي هو العائق الوحيد، ولكن قد تكون هنالك موانع في شكل شركات منافسة أو حتى هيئات ودول لا تريد أن يقارنها أحد في المنظومة الابتكارية المراد العمل فيها؛

والابتكار يمكن أن يكون حلا جديدا لمشكلة أو التوصل إلى جديد منفرد، ومثلا نجد أن العربات القديمة ألغتها صناعة السيارات، وأن البواخر القديمة للسفر ألغتها الطائرات الحديثة وهذه الابتكارات تتحكم فيها الموجات

التكنولوجية والتصويبات العلمية وتفاعلات الزمن من الماضي إلى الحاضر، ونجد أن (شاني ولاو - Shani and Lau) يرى أن العملية الابتكارية تتكون من خمس مراحل وهي: ¹

- 1- دراسة مجال المشكلة في جوانبها المختلفة
 - 2- إشباع الذهن بالمعلومات المتاحة
 - 3- فترة الاحتضان للعملية المعرفية عند مستوى اللاوعي تصحح وتعديل وتعيد تشكيل المعلومات
 - 4- توقع الالتماع بالفكرة الجديدة أو الحل الجديد
 - 5- اختبار الفرضية أو تقديم الحل
- محطات تحسين الابتكار:

الابتكار عموماً عندما لا يخضع لحواجز النظام والمنظمة يكون له نوع من التحرر من قيود الوقت والمنظمة والقوانين والنقد اللاذع والرقابة، لكن في المقابل قد لا تكون له الإمكانيات التي تتوفر عليها المنظمات ولا يمتلك البيئة المناسبة للابتكار لذلك مراكز البحث العلمي قد تكون فيها جوانب معوقات الرقابة والإدارة والإجراءات، لكنها تملك مقومات تعدد الأفكار وفريق العمل وتوفير الإمكانيات الوسائل للوصول إلى المراحل المتقدمة في عملية الابتكار؛

ولعملية الابتكار مراحل متعددة ونلخصها في: ²

* دراسة مجال المشكلة

* تشبع الذهن بالمعلومات المتاحة

* قوة الاحتضان

* انتظار الالتماع أو ومضة الابتكار

* تقييم الحل الجديد القابل للتحقيق

وعند نجاح الحل الجديد فإنه يأتي في البداية بطريقة محيرة وفيها أغاز ومن هنا يتبين أن للابتكار عاملين أساسيين ومهمين هما:

الأول: البعد المنطقي المنهجي النظامي القابل للتنظيم والسيطرة:

¹ نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 38

² أ.ب. بفردج ، فن البحث العلمي ، ترجمة زكريا فهمي ، دار اقرأ ، بيروت ، ص 124-129 ، بتصرف

وهو عامل مهم مرتبط بمشكلة الموضوع، وكيفية معالجتها وجمع المعلومات والمعطيات عنها وهو مرتبط بالجهودات ضمن الإطار المنهجي في عملية التوثيق والمقارنة والتقييم لإمكانية التطبيق ثم الإعلان والترويج للابتكار الجديد

الثاني: البعد الحسي غير المنهجي والنظامي وغير القابل للتنظيم والسيطرة:

وهو عامل مرتبط بتوليد الجديد في مرحلة الالتماع، أو في مرحلة الإلهام أو ومضة الابتكار والتي لا يمكن توقعها لأنها عملية نابعة من حالة الاندهاش أو الفوز غير المتوقع، وقد تأتي هذه الحالة بعد عملية استرخاء أو بعد الاستيقاظ من النوم، فتأتي مفاجئة لكنها نابعة من اهتمام العقل الباطن بالموضوع وترقبه للحل في أي لحظة

- ومن خلال ما سبق نجد أن بعض مراكز البحث العلمي في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية خرجت من عباءة الإدارة، وفتحت المجال للإبداع ونزعت القيود الجزئية كالحضور اليومي وفي أوقات العمل أو التعامل على أساس وظائف إدارية، وهذا ما يعمل على إطلاق العنان للعقل لتوسيع دائرة الإبداع، بل إن مخبر البحث هي مكان يستطيع الباحث الدخول إليه في أي توقيت أو يكون مجال العمل بها في كل وقت ليلا ونهارا، ويتم توفير كل متطلبات البقاء من أكل وشرب وحتى فضاءات للترفيه والاستراحة والرياضة، وهذا الأمر تم تجسيده فعلا في بعض مراكز البحث في الولايات المتحدة الأمريكية للوصول إلى مستويات مثالية لخلق مناخ منفرد لتحقيق رضا العلماء والباحثين في أماكن عملهم

فلسفة التغيير من أجل التطوير:

مع التغيرات الحاصلة على مستوى العالم في المنظمات، لهذا رباح التغيير طالت كل المستويات الاقتصادية والإدارية وكان لا بد من إدخال تغييرات جذرية من أجل التطوير للمنظمات، لأن سوء التشخيص الدقيق الذي مس كثير من المنظمات أدى إلى سلوك المسارات الخاطئة لعملية التغيير من أجل الابتكار، لذلك كان يجب التدخل وفق أساليب جديدة للتأثير على عملية التغيير بالمنظمات، والتي منها مراكز البحث العلمي كونها هيئات معنية بالابتكار بصفة مباشرة، ومن هنا نشير إلى (روبرت شين، وكينيث بان - Robert Chin and Kenneth Benne) فقد أبرزوا ثلاث استراتيجيات رئيسية للتدخل من أجل تطوير المنظمات وهي:¹

أولا- استراتيجية العقلانية - التجريبية Rational - Empirical:

وهي عملية الاقتناع العقلاني بالمنافع الناجمة عن التغيير أي إيصال منافع التغيير إلى الأشخاص الذين يتمتعون بالرشد ويحركهم من حيث المبدأ حافز المنفعة الذاتية

¹ نيجل كنج ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات ، تعريب الدكتور حسن حسني ، دار المريخ للنشر ، السعودية ،

ثانيا- استراتيجية المعيارية - وإعادة التعليم Normative – Reeducative:

وهي تقوم على عقلانية الأشخاص كموظفين، ولكنها تبنى على إحاطة بوجود معايير اجتماعية و ثقافية في المنظمات، أي أن تطوير المنظمة أو مراكز البحث العلمي يتعلق أيضا بإعادة تعليم الموظفين بطرائق العمل الجديدة أو أساليب الإنتاج الجديدة

ثالثا- استراتيجية القوة -القسر Power – Coervive:

وهي الأكثر إثارة للجدل وهي ترى أن تطوير المنظمة كعملية لفرض السلطة الشرعية، أي أنه يتم فرض التغيير من أعلى بالقوة والسلطة التي تمكن من القسر والإلزام

ويرى بعض النقاد لهذا الاتجاه أنه ينمي مقاومة للتغيير ويجب أن ينتهج التغيير باستراتيجية التغيير العقلاني التجريبي

المرتكزات الأربع لتغيير نظم تطوير المنظمات:

يجمع كثير من المنظرين والخبراء على أن النموذج الأكثر شيوعا في تطوير المنظمات يتركز على تغيير المنظمة وفق أربع مستويات وأسس هامة للوصول إلى حقيقة التغيير الفعلي ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 28: أسس تغيير المنظمات

الأسس			
المهيكل	المهمة	التقنية (التكنولوجيا)	البشر
* مركزي ولا مركزي	* تصميم الوظيفة	* التعقيد	* القيم والمعتقدات والمواقف
* مستويات التسلسل الهرمي	* الرتبة	* درجة استخدام الموظف	* الدوافع والخصائص
* اتساع السلطة	* الطلبات المادية والإدراكية	* الرقابة على القائم بالتشغيل والمسؤولية	* المعرفة والمهارات والقدرات
* التقسيم حسب الوظيفة - المنتج - المصفوفة	* الاستقلالية والفتنة	* تكامل تكنولوجيا الإنتاج في العمل	* الكفاءات - جوهرية، ناشئة ومتناقصة

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، تعريب الدكتور حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، ص 270، بتصرف

- من الجدول السابق ندرك أن هذه المرتكزات هي بمثابة أعمدة البيت الواحد، وكل منها يحمل على عاتقه ثقلا مهما، وغياب أحد هذه المرتكزات يؤدي إلى اختلال في توازن المنظمات، وخاصة إذا تعلق الأمر بمؤسسات كمراكز البحث العلمي، لأنها تحتاج من ناحية الهيكل إلى هيكل تنظيمي مدروس ومتوازن، يتماشى مع نوعية الكفاءات والعمل والأهداف المسطرة بهذه المؤسسات في الجزائر، وكذلك الشأن بالنسبة للمهام فهي مهام علمية وبحثية في مستوى عال وقد ترتقي إلى براءات اختراع وابتكارات في جميع الميادين ومشاريع بحث متطورة في التكنولوجيا الرقمية أو النووية أو البيولوجية... إلخ

أما بشأن التقنية أو التكنولوجيا، فلا يمكن أبدا الكلام عن مراكز بحث علمي في غياب التكنولوجيا فهي العمود الفقري لتعزيز وتسريع الابتكار والتطوير عموما وهي وسيلة وغاية في نفس الوقت، وفيما يتعلق بالموارد البشري فهو المحرك وبدونه لا توجد مؤسسات أصلا ولا يمكن تحقيق أي هدف في غيابه، بل إن الأمر مرتبط أساسا بالكفاءات التي تتحكم في الهيكل التنظيمي، والمهام، والتكنولوجيا، ونجاح مراكز البحث العلمي مرهون بمدى فاعلية كفاءاتها والتزامها أساسا؛

عملية تبني الابتكار:

قد لا تكون عملية تبني الابتكار عملية بسيطة كما يعتقد الكثيرون، بل هي محفوفة بالمغامرة وعدم التأكد والمخاطرة لأنها تمر بكثير من المعوقات الخارجية التي تعترض الشكل النهائي للابتكار الذي يكون قابلا للاستعمال أو قابل للتسويق، ويصل إلى ما يسمى بمرحلة الوعي التام وهو الخطوة الأولى باتجاه التبني التدريجي للابتكار، وتتكون مراحل تبني الابتكار من سبعة 07 مراحل أساسية وهي: ¹

1- مرحلة عدم الوعي، 2- مرحلة الوعي، 3- مرحلة المعرفة، 4- مرحلة الرغبة

5- مرحلة التجربة، 6- مرحلة تقييم الاستخدام، 7- مرحلة التبني

وفيما يتعلق بتبني مشروعات إدارة المعرفة الجديدة أو ما يعرف بالابتكار المعرفي هنالك مراحل تكاد تتماثل مع مراحل تبني الابتكار ومن خلال الجدول التالي يمكن أن نوضح مراحل تبني وانتشار المشروعات الجديدة في إدارة المعرفة كما يلي:

1- نموذج بوي وكول، 2- نموذج المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة

¹ الدكتور نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 234

3- نموذج المنظمة المرتكزة على المعرفة ، 4- نموذج ميكروسوفت لتكنولوجيا المعلومات

ويمكن أن نلخص شرح النماذج في الجدول التالي :

الجدول رقم 29 : أشهر نماذج تبني إدارة المعرفة في المشروعات الجديدة

نموذج بوي وكول	نموذج المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة	نموذج المنظمة المرتكزة على المعرفة	نموذج مايكروسوفت لتكنولوجيا المعلومات
الوعي	الدخول والتأييد	الوعي	عدم الوعي
التجريب	الاستغلال والتجريب	إعداد المنظمة	البدء العشوائي
الإنتاج	الاكتشاف والتصرف كرائد	بناء المؤسسة المرتكزة على المعرفة	القبول
الحجم	التوسع والدعم	استدامة المؤسسة المرتكزة على المعرفة	التجريب المسيطر عليه
المشروع	التأسيس	ربط المجموعات المحلية بالمعرفة الجديدة	فاعلية التبنى
التركيز على النمو			
القيادة			

Source : Mounja P.Kim : Organizational Readiness for Knowledge Management in : Ramon C.Barquin et al.(2001): Knowledge Management, Management Concept, Vienna, p 130

- من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن النماذج الأربعة وإن اختلفت في الطريقة أو المراحل أو المؤشرات فإن الهدف المنشود واحد، وهو هدف أي منظمة مهما كان توجهها ، أي الحصول على المعرفة وتحقيق النمو ومنه الوصول إلى مرحلة الابتكار والتطوير ثم إلى مردودية التبنى ثم تأتي مرحلة التوسع والانتشار

المصادر السبعة للابتكار عند دراكر (P.F.Drucker):

يرى دراكر أن هنالك سبعة مصادر للابتكار وفق المفهوم الاقتصادي على اعتباره عملا ونشاطا محكما ودقيقا بل يعتبره رشيدا وتتمثل هذه المصادر في:

الجدول رقم 30: مصادر الابتكار ومميزاتها

مميزاته	مصدر الابتكار
يشتمل على: النجاح الفجائي، الفشل المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي	1 - المصدر الفجائي أو غير المتوقع
يشتمل على: الوقائع الاقتصادية المتعارضة مثل زيادة الطلب مع غياب الربحية، وتعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية، التعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها	2- مصدر التعارض بين الواقع الحقيقي والواقع المفترض
يعتبر أن: الحاجة أم الاختراع وبهذا فهي تمثل فرصة كبيرة للابتكار	3- الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات
تعتبر أن: لابد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغير في حاجات وتوقعات الزبائن وهذا التغير يعبر عن فرصة ابتكارية عظيمة ويشمل هذا المصدر: الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغير الصناعة	4- بنية الصناعة والسوق في كل المجالات
وهي تشمل: حجم السكان وهيكل أعمارهم، التحولات الطارئة، ومستوى تعليمهم، وتوزيعهم حسب العمل، وهذا كله يجلب تبدل العوامل ومنه فرصا جديدة للابتكار	5- العوامل السكانية
تبدل الإدراك والرؤية يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار وتوقيته يعتبر مسألة جوهرية، والتأكيد على أن يأتي الابتكار في التوقيت الحاسم	6- تبدل الإدراك والرؤية
تعتبر أن: الابتكار القائم على المعرفة بكل مظاهرها التقنية والعلمية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة	7- المعرفة الجديدة

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على بيتر. ف. دراكر (1988): التجديد والمقاولة، ترجمة د. حسين عبد الفتاح، دار الكتاب الأردني، ص 38 وما بعدها

الفرع الثاني : الابتكار والأخلاقيات في مناخ البحث العلمي: ¹

¹ دين الن فوستر ، المساومة عبر الحدود ، ترجمة د. نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 1996 ، ص 36 ، بتصرف

لقد أثبتت التجارب في حقل المعرفة والابتكارات أن كثير من العلماء والخبراء والفلاسفة اللامعين الذين يتمتعون بألمع العقول والإنجازات في التكنولوجيا واستخداماتها، لا يكونون من أميز الناس أو أكثرهم تمتعا بالوازع الأخلاقي؟ حتى وإن كان لهم الالتزام المهني في الوصول إلى الأهداف العلمية المتميزة والمنفردة، وهذا الأمر يعود لجملة من الأسباب التالية:

أ- **البيئة العلمية والتكنولوجية:** لأنها أحيانا لا تقدر الأخلاق والفضيلة دائما كما يجب، لأن البيئة اليوم ليس هدفها العلم المتجرد بل هدفها التفوق والسجل والحصول على المراتب والذكاء الإنساني، وليس لها علاقة بتعزيز الأخلاقيات أو الإنسان الأخلاقي

ب- **عوامل ضغوط بيئة العمل:** حيث يغلب مفهوم المكافآت الأعلى المقترنة بمن يبتكر أولا، ومن يصمم أولا، ومن ينتج أولا، وبالتالي الحصول على الأرباح، وهذه العملية تفضي إلى التنافسية الشرسة في تسويق الابتكار وخاصة في بعض المجالات كالتسلح أو الفضاء أو الطب والتي يكون فيها الرهان على الوقت وعلى التفوق بعيدا عن الأخلاقيات والمثل

ج- **ظاهرة انقياد المبتكرين:** وهذا في خضم انشغالهم بمشاريع التطوير وتقديم الأفضل، فيصبح الباحث له التزام مع حسن النوايا وهذا ما يدفعهم لاستكمال الطريق مهما تكن النتائج، حتى وإن كانت هذه النتائج تفضي إلى ضرر فادح، كمثل الذين يعملون في مختبرات السلاح، فيكون الهدف مبدئيا نابع من حس وطني وعلمي، ولكنه قد يتحول إلى آلة قتل تفتك بالأمم

د- **نمط الباحثين أنفسهم:** هنالك الكثير من الباحثين اللامعين هم في نفس الوقت رجال أعمال من الطراز الأول رغم تمتعهم بسعة العلم والبحث، وتجدهم يرون أن براءة الاختراع بغض النظر أنها مشروع علمي فهي مشروع اقتصادي، وقد لا تتنافى العلوم مع الأرباح أو النشاط الربحي، لكن حينما يكون الباحث ليس له هدف إلا تحقيق التوسع المادي على حساب الآخرين أو على حساب القانون أو على حساب المبادئ والقيم، فتصبح عنده كلها صفقات أو عملية تجارية جشعة

أثر طبيعة المجتمع على هندسة الابتكار:

تشير كثير من الدراسات الجادة والمعمقة إلى أن العوامل المجتمعية لها بالغ الأثر في عملية الابتكار، ونجد دراسة "كومنجنس وأولدهام" (Cummings and Oldham) الذي أكد في دراسته على مقارنتين مؤثرتين في عملية الابتكار وهما الإمكانيات العالية للفرد المبتكر أو ما يسميه "الخصائص الشخصية"، والعامل الثاني هو "العوامل التنظيمية"، ويرجع ذلك أن المجتمعات الصناعية المتقدمة قد وصلت إلى استقرار في ذهنية المجتمع الابتكارية كاليابان

مثلا أو ألمانيا، لأن واقع الاهتمام بالابتكار يجد مبرراته القوية والتي غرست فيه من خلال ترسيخ وجود نشاط ابتكاري في شكل شركات وكأفراد، واستقرار هذه الشركات في مجتمعات لمدة طويلة يؤسس لوجود فكر ابتكاري مجتمعي تلقائيا، وهذا ينبع من جملة الأسباب هي كالتالي:¹

أ- وجود قدرات وكفاءات مجتمعية تجعل من الشركات تحس وتدرك قوة المجتمع الابتكاري

ب- قدرة المجتمع الذي تربى على قيم تربوية معينة وله نظام تعليمي جيد، واستعدادات حضارية للتغيير، فهذه المجتمعات التي نشأت في وجود شركات ابتكارية يصبح لديها رصيد تراكمي من الخبرات والمنتجات والتنافسية النابعة من قوة المجتمع في حد ذاته، لأن استقرار الشركات الصناعية والابتكارية هو انعكاس لمستوى قوة المجتمع الابتكاري

ج- تعاظم الحس الوطني القومي للشركات بالدول الصناعية الكبرى، رغم العولمة من خلال التحيز الواضح للبلد الأم في عمليات الهندسة الابتكارية من خلال الولاء للأوطان، وحصصها على الدول الصناعية الكبرى في الولايات المتحدة وأوروبا والتعبير عن ذلك بشكل صريح، بأنه بغض النظر عن البعد المالي والتجاري، إلا أن قواعد البحث والتطوير والتصميم وحتى الصيانة تبقى حكرا في فلسفتهم على البلد الأم وخاصة في الهندسة الفضائية، والصناعات الحربية المتطورة، والهندسة النووية، وفي كل المجالات الصناعية مهما كانت، لإبقاء الشعوب الأخرى رهن التبعية وفي حاجة دائمة لخدمات هذه الدول

الفرع الثالث : الدور الحكومي في تعزيز وتطوير الابتكار:

يعتبر الدور الحكومي في دعم وتنظيم الابتكار أمر محسوم وأساسي مهما تكن المقاربات إما بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن بين أهم الدراسات في هذا الجانب هي "دراسة بورتر"

(M. Porter) والذي كان يرى أن هنالك نظريتين من الناحية العامة حول دور الدول، فالأولى تقوم على أن دور الحكومات جوهرية وأساسي ودائم، والثانية تقوم على أساس السوق الحرة أي (دعه يعمل دعه يمر) مع الإبقاء على اليد الخفية للدولة (Invisible Hand) من أجل تحقيق التوازن مع تدخل قليل للدولة، ويؤكد بورتر أن كلا النظريتين غير صحيحتين، لأن الأولى على المدى الطويل تؤدي إلى تآكل القدرة التنافسية ، لأن شركات الابتكار

¹ كريستوفر بارتليت وسومنترا جو شال ، الإدارة عبر الحدود: الحلول بين القطرية ، ترجمة سعاد الطنبولي ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة ، 1994، ص 88-89، بتصرف

تعتمد على دور الدولة بشكل متزايد للبقاء والمنافسة في السوق، والثانية تحمل الدور المشروع والأساسي للحكومة في إيجاد البيئة الملائمة للشركات التي تحفزها لكسب الميزة التنافسية¹

فالأساس في تمويل الحكومة هو من أجل حوكمة إدارة الابتكار والاستثمار فيها، لأن منظومة العالم المتقدم ما تجنيه من عائدات الابتكار والتطوير التكنولوجي في جميع الميادين يضاعف بكثير ما تجنيه كبريات الدول المنتجة للنفط من عائدات، فيمكن أن يتم توصيف وتصنيف التدخل الحكومي الفعال والمدرّوس في عمليات الابتكار إلى ثلاث أنواع من التدخلات والتي هي كالآتي:

1- دور الدولة كمشتري للابتكار (Defense Buyer): فهنا يمكن أن نميز أن الدولة في ابتكارات صناعات الدفاع الوطني تكون عقود الدولة كبيرة جدا، ومدة بالفائدة لذلك فالشركات المستثمرة في تكنولوجيات الدفاع تستقطب وتستخدم فيها أفضل الكفاءات والعقول والخبرات وأصحاب المهارات وبراءات الاختراع، فمثلا في الولايات المتحدة تم فسح المجال لشركات حكومية وغير حكومية للاستثمار في تكنولوجيات السلاح والتي تتكفل الدولة بشراء منتجاتها وفق عقود مسبقة، مع وجود تنافسية كبيرة بين الشركات ومراكز البحث العلمي فقد كانت هنالك طفرة وتقدم كبير في تطوير تكنولوجيا الدفاع، والتي كانت ممولة ومراقبة من الدولة، وغير قابلة للتسويق خارج الولايات المتحدة الأمريكية وخارج الحكومة، فأول استخدامات التكنولوجيا المتطورة في أمريكا تكون حكرا على الجيش ومنظومة الدفاع في البداية إلى أن تتقدم أو يظهر بديل متطور أفضل من سابقه، وهنا يتم استخدامه مدنيا فمثلا نجد أن طائرة "البوينغ 707" التي اكتسحت العالم تم اشتقاقها من الطائرة العسكرية " KC 135"، وكذلك الحال نفسه بفرنسا وألمانيا في انتهاج نفس النهج الأمريكي²

2- دور الدولة كمولد أساسي للابتكار (As a Financier): يكون هذا الدور من خلال احتفاظ الشركات بالأرباح، أما دور الحكومة فيكون كمولد منظور يعتمد على دورها في النظام المصرفي، فنجد الحكومة الفرنسية مثلا دعمت بشكل كبير جدا ابتكارات الشركات الخاصة من خلال تقديم قروض طويلة الأمد ورخيصة وانتقائية من أجل التحديث، كما نجد الحكومة الإيطالية تقدم قروض جيدة للشركات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في ميدان الابتكارات، وكذلك الحال بالنسبة للحكومة الألمانية، فهذا النوع من التمويل يشجع على الاستثمار في الابتكارات وتوسيع الشركات وله مداخل ضخمة تعود بالنفع على الشركات وعلى الحكومات، وتوجد بعض الأنشطة الاستثمارية في الابتكار لا بد لها من تمويل ضخم، لا يستطيع الخواص تغطيته بل يجب أن تغطيه الحكومات

¹ Stan Metcalfe and N. De Liso (1998) : Innovation Capabilities and Knowledge : The Epistemic Connection, in : rod coobs (ed) : Technological Change and Organisation, Edward Elgar , Cheltenham , UK, pp 27-28, by modification

² إدوارد ليتواك (1994): اغيار الحلم الأمريكي ، ترجمة ليلي غانم الدار ، الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، سرت ، ص 118 ، بتصرف

3- دور الدولة كمالك للابتكار (As an Owner) : يهدف هذا الدور إلى فتح الفرص لتوفير الأرصدة اللازمة والعمل على توسيع الدخول في مجالات استثمارية للابتكار المتجدد والمتسارع في التطوير والتي يتم التوصل إليها بواسطة الشركات المملوكة للدولة أو الشركات الخاصة، وهذا النمط أسهم في دفع الاقتصاد الفرنسي مثلاً من خلال استراتيجية الصناعة الإلكترونية والمعلوماتية والطاقة النووية... وهذا الأمر عزز مسألة تحفيز الشركات للتطوير والابتكار خاصة المملوكة من الدولة

- ويمكن لهذه التجارب والأدوار أن يتم تجسيدها في الجزائر من خلال رصد تجارب لفتح المجال للاستثمار في التكنولوجيا والبحث العلمي خاصة في الصناعات الكبرى والدقيقة، مع العلم أن هنالك إرادة وتجارب جديدة في ربط قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بمفاهيم تم تجربتها في أمريكا وأوروبا منذ زمن بعيد في إنشاء شركات ومؤسسات فرعية أو ما يسمى بـ **Startup** "ستارتاب" أو **Filiale** "فيلال" وربطها بمؤسسات البحث العلمي كمراكز البحث والجامعات في إطار مقاولاتي مشترك، فرغم حداثة التجربة وافتقارها للضبط القانوني ونقص التمويل وضعف التجربة، إلا أن الفكرة مستحسنة وبات من الضروري تجسيد دمج التطوير التكنولوجي مع القطاع الخاص ومع النشاط الاقتصادي المربح وخلق تنافسية للاستثمار في البحث والتطوير، مع التحكم الجيد في الآليات القانونية والمالية والتكنولوجية

4- العوامل الأساسية المؤثرة في الابتكار: من العوامل الأساسية الكبرى المؤثرة في عملية هندسة وإدارة الابتكار ما يلي في الجدول:

الجدول رقم 31: شرح العوامل الأساسية المؤثرة في الابتكار

العوامل الأساسية المؤثرة في الابتكار		
العوامل البيئية العامة في المجتمع	الخصائص التنظيمية	الخصائص الشخصية
- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير	- استراتيجية المؤسسة	- حالة الشك وعدم اليقين
- الخصائص والنزعات العامة للمجتمع	- الاتصالات	- النفور والقيود
- التفاعل والعلاقات مع الخارج	- الفريق	- الإنجاز الذاتي
- أجواء الحرية في المجتمع	- ثقافة المنظمة	- الحداثة
	- القيادة وأسلوب الإدارة	- الميل إلى التعقيد

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على و.أ.ب بفرج (1992): فن البحث العلمي، ترجمة زكريا فهمي، دار اقرأ بيروت، ص 118-119، بتصرف

الاتجاهات والقواعد الجديدة وفق المقاربات الحديثة للابتكار:

- 1- من القواعد القديمة للابتكار أنه وليد ومضة نبوع وعبقرية وإلهام لكنه في القواعد والرؤى الجديدة جهد منهجي ونشاط منظم مع ومضة الابتكار
- 2- الابتكار ليس فرديا كما كان قديما بل الابتكار فريق متعاون بالدرجة الأولى
- 3- الابتكار عمل يمكن تعلمه وإدارته والتدرب عليه وليس مجرد موهبة
- 4- الابتكار ليس تقدم كبير مفاجئ بل هو تحسين متراكم يؤدي إلى تقدم كبير
- 5- الابتكار عمل شامل ويتقاسمه الجميع في المؤسسة وليس عملا متخصصا
- 6- ليس الابتكار أكثر أهمية داخل الشركة في المنتجات بل هو أكثر أهمية خارج الشركة في الأسواق ولدى الزبائن الذين لديهم حاجات ومطالب لتعلم الابتكار
- 7- الزبون إيجابي وليس سلبي وهو الذي يولي قيمة وأهمية للابتكار الذي يلبي حاجياته
- 8- الابتكار مصدره البحث التطبيقي والتطور وليس مجرد البحث الأساسي
- 9- ليس الابتكار بحاجة إلى مجرد التنظيم والانضباط بل الابتكار بحاجة إلى الابتكار التنظيمي والأشكال الأكثر مرونة
- 10- الابتكار عملية متزامنة وليست ذات مراحل متعاقبة
- 11- الابتكار عملية قابلة للقياس رغم صعوبته
- 12- الابتكار ليس بالضرورة أن يبتكر في البلد الأم أو في المؤسسة لكنه يجب أن ينسب للمؤسسة والبلد الأم
- 13- الابتكار ليس قرين الشركات والمؤسسات الضخمة فحسب، بل هو قرين المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة وحتى الورشات والدكاكين، ضمن حاضنة قانونية
- 14- الفشل ليس سلبيا في الابتكار والفشل الذكي يعزز الابتكار الأسرع
- 15- في الابتكار المكافأة مقرونة بمحاولات المبتكر وليست مقرونة بالضرورة بالنتائج مباشرة
- 16- في عملية الابتكار السباق ضد الزمن ولا يقوم على وقت الحدث

17- غزارة المعلومات الكبيرة تعجل الابتكار وليس شرط دقتها¹

- ويمكن القول أن النقاط 17 للقواعد الحديثة لإدارة الابتكار إذا تم العمل بها كلياً أو جزئياً فهي تمثل محددات النجاح وخارطة طريق لممارسة الابتكار ضمن الشروط الموضوعية والواقعية التي يمكن من خلالها تبني إدارة الابتكار كأسلوب معاصر فعال لترقية العمل بمراكز البحث العلمي في الجزائر على أن تبقى إدارة الابتكار مرهونة ومشفوعة بالدعم المادي والتكنولوجي الذي يصنع الفارق في كثير من الحالات ، خاصة في ظل الموجة التكنولوجية العارمة

الأساليب المهنية المعاصرة لإدارة الكفاءات بمراكز البحث العلمي :

إن من أهم الجوانب الأساسية لإدارة مراكز البحث العلمي وفق النسق العالي للبحوث المعمقة خاصة في البحوث التطبيقية أو البحوث النظرية وفق متطلبات العصر، هي ضرورة تعلم مهارات الإدارة المعاصرة التي تنسجم مع طبيعة العمل في حقل البحث العلمي ، فكان لزوما تعلم المهارات التالية ، كونها إدارة تتميز عن غيرها بوجود كفاءات ذات مستوى عالي ، ومخرجات العمل بها تعتبر ذات مصداقية ومرجعية أكاديمية وتكمن هذه المهارات في :

- مهارة العمل في مجال الإدارة الاستراتيجية
- مهارة العمل في مجال إدارة الجودة الشاملة
- مهارة العمل في مجال إدارة الابتكار
- مهارة العمل على إدارة التميز
- مهارة استخدام التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي
- مهارة إدارة الوقت
- مهارة إدارة الأزمات
- مهارة التعامل مع ضغوط العمل
- مهارة التفكير المنظم
- مهارة الإبداع والابتكار
- مهارة اتخاذ القرارات من خلال التحليل والاستكشاف والاستنتاج وخلق الحلول
- مهارة النمط القيادي المعاصر من خلال القيادة المرئية والتحفيز الفعال

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 213، بتصرف

- مهارة التعامل بأساليب الروح العلمية

- مهارة تعليم وتدريب وتكوين المرؤوسين

- مهارة الاستقراء¹

والمؤكد أنه يتم التعامل وفق هذه المهارات على أساس طبيعة وتصنيف مؤسسات البحث العلمي، وحسب أيضا البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، وحسب نمط ونوع القيادة التي تقود هذه الكفاءات من خلال الاستحضار الأمثل للمهارات حسب دواعي العمل وفي التوقيت المناسب، والجانب الأهم هو عملية التمويل التي تحظى بها هذه المؤسسات من ميزانية الدولة، لأن الدول التي استثمرت في هكذا مؤسسات استثمار مدروس وجاد، تمكنت من صيانة ووقاية اقتصادها وأمنها القومي من مختلف الأزمات التي اعترتها أو قد تعثر بها.

¹ الدكتور عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص 484، بتصرف

خلاصة الفصل :

مراكز البحث العلمي هي من الهيئات الحديثة بالجزائر ، ولا تزال قيد التطوير فوجود 32 مركز بحث عبر التراب الوطني إلى غاية 2025 هو خطوة استراتيجية مهمة ، لكنها تحتاج إلى دعم وتطوير تنمهي مع الخبرات العالمية الموجودة بمراكز البحث العالمية في شتى النواحي ، وعندما يتعلق الأمر بإدارة الكفاءات في هذه الهيئات فلا بد من خارطة طريق مغايرة للواقع الحالي في الجزائر سواء تعلق الأمر بنمط التوظيف للباحثين أو بمسائل الدعم والتمويل والتطوير ، أو من خلال اعتماد الأساليب المعاصرة التي تحاكي الطفرة التكنولوجية الحاصلة في جميع الميادين لاسيما في قطاع البحث العلمي ، لأن الدول المتقدمة صارت تجعل من هيئات البحث العلمي سندا ومركزا يصنع الفارق على مستوى التطوير التكنولوجي ، أو الدراسات الاستشرافية التنموية ، أو في خلق اقتصاد البحث العلمي وما يدر به من مداخليل للدول ، أو على صعيد المساعدة في صنع واتخاذ القرارات السياسية والعسكرية ، ومن أجل ذلك كان لا بد لبلد مثل الجزائر يملك من الموارد المادية والبشرية ، ومن المؤهلات الطاقوية ما يجعله يبنى منظومة بحثية قوية تستمد قوتها من قوة المؤسسات المسخرة لذلك والتي تستمد بدورها قوتها من هيكلية قانونية وبشرية وعلمية ومالية تصنع الفارق بين مؤسسات حديثة فاعلة ، ومؤسسات طالما كانت عبئا ثقيلا على عاتق ميزانيات الدولة المتعاقبة ولأجل النهوض بمراكز البحث العلمي في الجزائر أيضا ، كان لا بد من ربط شراكات استراتيجية ضمن الإطار الدولي ، وضرورة التخلي عن الغلق والتشديد في استقطاب الكفاءات المحلية والأجنبية والاستفادة منها ، ولا يتم ذلك إلا بالتحفيز المادي والمعنوي والمهني للباحثين من الصف الأول ، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الانفتاح على الاستثمار في البحث العلمي وفتح المجال للباحثين والعلماء المتخصصين من أصحاب الشركات الخاصة في العمل ضمن إطار بحثي منتج ، ويخضع لرقابة مؤسسات الدولة المختصة ، أو في شكل اتفاقيات وشراكات بين الأطراف من أجل خلق تنافسية المنتجات العلمية وبراءات الاختراع ، وما سر تقدم الدول الكبرى إلا من خلال الاستثمار والانفتاح المدروس من الحومات والدول للاستفادة الكبيرة من قطاع البحث العلمي اقتصاديا وسياسيا وعسكريا

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار فرضيات

تمهيد:

يكتسي الجانب التطبيقي في الدراسات الأكاديمية أهمية بالغة، خاصة في البحوث التي تتناول موضوعات ذات طابع إداري وتنظيمي، لما يتيح من إمكانية الانتقال من الطرح النظري إلى المعالجة الميدانية التي تعكس واقع الظاهرة المدروسة. وانطلاقاً من ذلك، يأتي هذا الفصل لمعالجة الجانب التطبيقي لدراسة دور إدارة الكفاءات في فعالية مراكز البحث العلمي في الجزائر، من خلال تحليل المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات التي تم بناؤها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى استكشاف مدى تطبيق ممارسات إدارة الكفاءات داخل مراكز البحث العلمي الجزائرية، والوقوف على طبيعة العلاقة بينها وبين مستوى فعالية هذه المراكز، وذلك اعتماداً على بيانات تم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة. وقد تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وقدرته على تغطية مختلف أبعاد المتغيرات محل البحث، حيث تم إعداد فقراته بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبما يسمح بالحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة الميدانية، بدءاً بتحديد مجتمع الدراسة والعينة المعتمدة، مروراً بعرض أداة جمع البيانات، وبيان إجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري للدراسة. ويختتم الفصل باستخلاص أهم النتائج التي تعكس واقع إدارة الكفاءات في مراكز البحث العلمي الجزائرية، ومدى مساهمتها في تعزيز فعالية هذه المراكز.

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

يمثل هذا المبحث المدخل المنهجي للدراسة الميدانية، حيث يتم من خلاله توضيح مختلف الإجراءات المعتمدة في جمع البيانات ومعالجتها. كما يتضمن تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب عرض أداة الدراسة المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان. إضافة إلى ذلك، سيتم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. ويهدف هذا المبحث إلى توفير إطار منهجي واضح يمكن من الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

المطلب الأول : أدوات الدراسة وإجراءاتها

1. منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحليل دور إدارة الكفاءات في تحقيق فعالية مراكز البحث العلمي في الجزائر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة وأهدافها. حيث يهدف هذا المنهج إلى تشخيص واقع إدارة الكفاءات داخل مراكز البحث العلمي، من خلال وصف الممارسات المعتمدة وتحليلها للوقوف على مدى مساهمتها في تحسين مستوى الفعالية. كما يتيح هذا المنهج دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة المختلفة، الأمر الذي يساعد في الإحاطة بجوانب الموضوع بصورة شاملة. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، بهدف الحصول على معطيات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

2. أدوات الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع وقدرته على توفير معلومات دقيقة حول متغيرات البحث. إذ يُعد الاستبيان من الأدوات الفعالة التي تساعد في التعرف على واقع الظاهرة المدروسة، والكشف عن مختلف الجوانب المرتبطة بإشكالية الدراسة، سواء كانت رئيسية أو فرعية.

وقد تم إعداد استبيان الدراسة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الكفاءات وفعالية مراكز البحث العلمي، بما يضمن شمولية الفقرات ودقتها. كما حرص الباحث على عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين والخبراء في المجال الأكاديمي (أنظر الملحق 01)، بهدف الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، بما يساهم في تحسين الأداة وضمان ملاءمتها لأهداف الدراسة.

1.3 مجتمع الدراسة

ويبين الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة في مراكز البحث العلمي المعتمدة، بما يساعد على تحديد حجم العينة المختارة وإبراز الفئات المستهدفة، تمهيداً لتحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (32.) توزيع أفراد مجتمع الدراسة بمراكز البحث العلمي

			المؤسسات
			أفراد
			مجتمع
			الدراسة
			موظف
			أستاذ تعليم عالي
			
			
			
			
			المجموع العام

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة الداخلية

2.3 عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع يختار بطريقة علمية محددة للحكم على المجتمع محل الدراسة لتعميم النتائج عليه ، بما أن مجتمع الدراسة معلوم ، فقد اعتمد الباحث على معادلة "ستيفين ثامبسون "

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M-1)) \div pq] + 1}$$

M: حجم المجتمع

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05

P: نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

q: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

تعتبر نسبة p غير معروفة وذلك نظرا لعدم وجود دراسات سابقة أجريت حول موضوع الدراسة سواء كانت شاملة سابقة أو دراسة سابقة باستخدام العينة ، لذلك سيتم اعتماد الحل الحيادي لحساب حجم العينة حيث يفترض هذا الحل أن نسبة الأفراد الذين تتوفر فيهم M المدروسة هي 50% ، ونسبة الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الخاصية المدروسة هي أيضا 50% أي $P=q=1/2$ وعموما فإن اعتماد الحل الحيادي يعطينا نتائج أكثر دقة وبالتالي يضمن لنا تمثيلا أكبر.

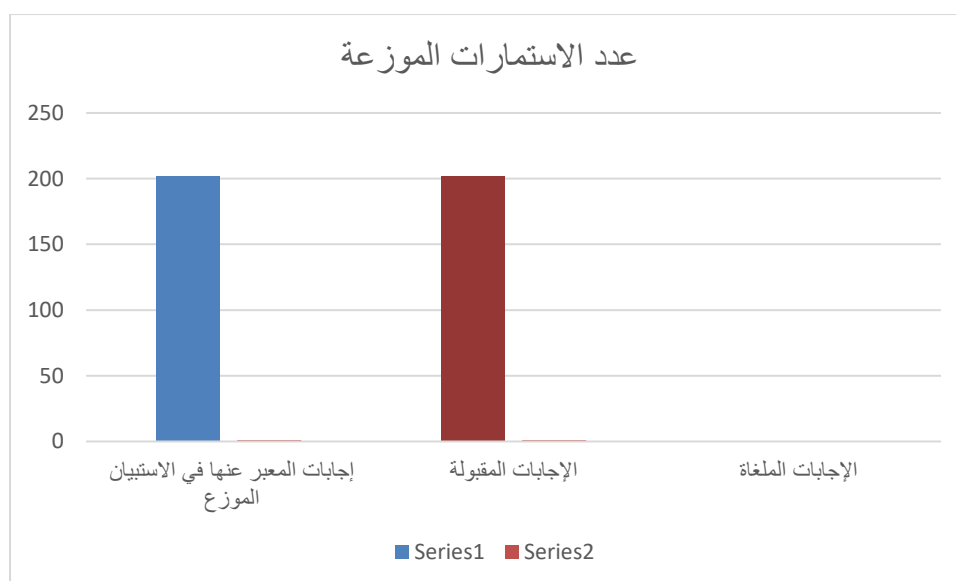
وبتعويض حجم المجتمع الذي يساوي 430 نجد حجم العينة 202

الجدول رقم (33) الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة

البيان	التكرار	النسبة %
إجابات المعبر عنها في الاستبيان الموزع	202	100%
الإجابات المقبولة	202	100%
الإجابات الملغاة	00	00%

المصدر : من إعداد الباحث

الشكل رقم (03.) الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel2016

يظهر الجدول رقم (33) عدد الاستثمارات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ إجمالي الاستثمارات الموزعة (202) استثماراً، وقد تم استرجاعها جميعاً، وهو ما يمثل نسبة استجابة كاملة بلغت (100%) من مجموع الاستثمارات الموزعة. ويعكس ذلك مستوى جيداً من تفاعل أفراد العينة مع موضوع الدراسة واهتمامهم بالمشاركة في تقديم البيانات المطلوبة.

كما يتضح من الجدول أن جميع الاستثمارات المسترجعة كانت صالحة للتحليل الإحصائي، حيث بلغ عدد الاستثمارات المقبولة (202) استثماراً بنسبة (100%)، في حين لم يتم تسجيل أي استثمارات ملغاة أو غير مكتملة. ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها، نظراً لاعتماد الدراسة على كامل حجم العينة المستهدفة دون استبعاد أي استثمار.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار 27)، نظراً لما يوفره من أدوات متقدمة في تحليل البيانات الكمية واختبار الفرضيات. كما تم الاستعانة ببرنامج Excel في إعداد الجداول وتنظيم البيانات وتمثيل النتائج بيانياً بما يساهم في تسهيل عرضها وتفسيرها. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وفيما يلي أهم هذه الأساليب ومبررات استخدامها:

التكرارات: تم استخدامها لتحديد عدد مرات تكرار إجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبيان، بما يسمح بالتعرف على اتجاهات المبحوثين ومدى توافق إجاباتهم مع فرضيات الدراسة.

النسب المئوية: استُخدمت في وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وكذلك في توضيح توزيع إجابات المبحوثين على مختلف فقرات الاستبيان بصورة أكثر وضوحًا.

المتوسط الحسابي: تم الاعتماد عليه لقياس متوسط استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الدراسة المختلفة، الأمر الذي يساعد في تحديد مستوى الموافقة أو عدمها على كل بعد من أبعاد الدراسة.

الانحراف المعياري: استُخدم لمعرفة درجة تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، حيث تشير القيم المنخفضة إلى تقارب الإجابات وارتفاع درجة الاتفاق بين المبحوثين، وهو ما يعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها.

معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، خاصة العلاقة بين إدارة الكفاءات وفعالية مراكز البحث العلمي.

معامل ألفا كرونباخ: استُخدم لقياس درجة ثبات أداة الدراسة، حيث تشير القيم المرتفعة إلى اتساق داخلي جيد لفقرات الاستبيان، مما يعزز إمكانية الاعتماد على النتائج المتحصل عليها.

الصدق الظاهري: تم التحقق منه من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين والخبراء في المجال، بهدف التأكد من ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة.

الاتساق الداخلي (معامل ارتباط بيرسون): استُخدم لقياس درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبيان، مما يساعد في التأكد من انسجام فقرات الأداة مع أبعاد الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي: تم تطبيقه للتحقق من طبيعة توزيع البيانات باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وذلك لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

اختبار (T-test): تم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من معنوية النتائج المتحصل عليها إحصائيًا.

كما تم تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة، حيث تم تحديد درجات الاستجابة وفق خمس مستويات تعكس درجة موافقة المبحوثين على فقرات الاستبيان، بما يساهم في الحصول على بيانات كمية دقيقة قابلة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (34) يوضح مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان و أوزانه

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس لكارث الخماسي

بعد ذلك يتم تحديد حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ثم تحديد الاتجاه حسب قيم

المتوسط كما يلي :

حساب المتوسط الحسابي المرجح .

حدود الفئات: ويتم ذلك عن طريق حساب المدى

المدى = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى

طول الفئة: المدى / عدد التكرارات $5/4=0.8$

نضيف النتيجة 0.8 بالتدرج إلى الفئات ابتداء من الفئة الأولى وتكون كالاتي:

الجدول رقم (35) يحدد مجالات الإتجاه حسب البرنامج الخماسي ليكارت

الرأي	قيمة المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	(1-1.8)
غير موافق	(2.6-1.81)
محايد	(3.4-2.61)
موافق	(4.2-3.41)
موافق بشدة	(5-4.21)

المصدر: من إعداد الباحث

استعمال Excel 2019: للقيام بعملية جمع تبويب المعلومات التي تخص عينة الدراسة وتمثلها في جداول

وأشكال لتقديمها بصورة اوضح .

المطلب الثاني : عرض الاستبيان

يتناول هذا المطلب عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، من خلال توضيح المراحل الأساسية التي مر بها إعدادها وتحضيره. حيث تم البدء بتصميم فقرات الاستبيان وصياغة الأسئلة بما يتماشى مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، ثم تنظيمها ضمن محاور وهيكل متكامل يضمن وضوح الأداة وسهولة الإجابة عليها.

1. مراحل تصميم الاستبيان

في إطار إعداد الاستبيان، تم الحرص على تصميم أداة تتلاءم مع طبيعة موضوع الدراسة المتعلق بأثر إدارة الكفاءات على فعالية مراكز البحث العلمي في الجزائر. ونظرًا لخصوصية الموضوع وقلة الدراسات التطبيقية التي تناولته باستخدام الاستبيان، واجه الباحث صعوبة نسبية في الحصول على نماذج جاهزة يمكن الاعتماد عليها بشكل مباشر. ومع ذلك، تم الاستفادة من عدد من الدراسات السابقة والأطروحات الجامعية التي تناولت موضوع إدارة الكفاءات أو فعالية المؤسسات البحثية، إضافة إلى بعض الدراسات التي عالجت موضوعات قريبة من مجال البحث، وذلك بهدف بناء استبيان يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.

وقد ساعدت هذه الدراسات في تحديد المحاور الأساسية للاستبيان وصياغة فقراته، بما يضمن شمول مختلف أبعاد إدارة الكفاءات وعلاقتها بفعالية مراكز البحث العلمي. كما تم مراعاة أن تكون الاستمارة واضحة في صياغتها، دقيقة في محتواها، ومنظمة وفق تسلسل منطقي يسهل على أفراد عينة الدراسة الإجابة عليها. ولضمان إعداد استبيان يتمتع بدرجة عالية من الدقة والموثوقية، فقد مر تصميمه بعدة مراحل متتالية، بدءًا من تحديد محاور الدراسة، مرورًا بصياغة الفقرات، ثم عرضها على المختصين لتحكيمها (أنظر الملحق رقم 01)، وصولًا إلى إخراجها في صورتها النهائية القابلة للتوزيع على أفراد عينة الدراسة.

1.1 مرحلة التصميم :

تعد هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد استمارة الاستبيان، حيث تم خلالها الرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى عدد من المراجع العلمية والمقالات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء أداة تتماشى مع أهداف البحث ومتغيراته. كما تم صياغة مجموعة من الأسئلة انطلاقًا من إشكالية الدراسة وفرضياتها، بما يضمن تغطية مختلف جوانب الموضوع محل البحث.

وقد روعي أثناء إعداد فقرات الاستبيان استخدام لغة واضحة ودقيقة، مع الحرص على صياغة أسئلة بسيطة ومباشرة لتفادي أي غموض أو تعدد في التفسير. كما تم تنظيم الأسئلة وفق تسلسل منطقي ينسجم مع محاور الدراسة، مع ربطها بأهداف البحث، بما يسهل على أفراد عينة الدراسة فهمها والإجابة عنها بدقة.

2.1 مرحلة إعادة تصميم

بعد عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة، تم إجراء عدد من التعديلات على فقراته في ضوء الملاحظات المقدمة من طرفهم، وذلك بهدف تحسين جودة الأداة وتعزيز دقتها العلمية. وقد

شملت هذه التعديلات إعادة صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحًا، إلى جانب حذف بعض الفقرات التي تبين عدم ملاءمتها لموضوع الدراسة، وإدخال تعديلات على فقرات أخرى بما يتماشى مع أهداف البحث ومحاوره.

وقد ساهمت هذه المرحلة في إخراج الاستبيان في صورته النهائية بشكل أكثر تنظيمًا ووضوحًا، مما يعزز من صدق الأداة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدقة.

3.1 مرحلة التصميم النهائي

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في إعداد الاستبيان، حيث تم إدخال التعديلات النهائية استنادًا إلى الملاحظات التي أُبديت خلال مرحلة التحكيم، بهدف تحسين صياغة الفقرات وضمان وضوحها وانسجامها مع أهداف الدراسة. وبعد اعتماد الصيغة النهائية، تم تصميم الاستبيان في شكله الإلكتروني باستخدام أدوات Google، لما توفره من سهولة في إعداد الاستمارات وتوزيعها وجمع البيانات بطريقة منظمة.

وقد تم نشر الاستبيان إلكترونيًا وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة عبر البريد الإلكتروني، بما يسهل عملية الوصول إلى المشاركين في مختلف مراكز البحث العلمي في الجزائر. كما تضمن الاستبيان قسمًا خاصًا بالبيانات الشخصية اشتمل على (04) أسئلة، إضافة إلى (75) فقرة تناولت محاور الدراسة المتعلقة بدور إدارة الكفاءات في فعالية مراكز البحث العلمي، وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة تساعد في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

2. هيكل الاستمارة

اشتملت استمارة الاستبيان 79 سؤال موزعة على جزئين كما يلي :

الجزء الأول: يوضح المعلومات الديمغرافية عن أفراد المجتمع، وهي تحتوي على ثلاث فقرات (المؤهل العلمي، السن، الخبرة المهنية، الجنس).

الجزء الثاني: تم تقسيم هذا الجزء تماشيا مع الموضوع إلى ثلاثة محاور تضم في مجملها 75 سؤال

- المحور الأول: ضم خمسة عشر سؤالًا حول استقطاب وتوظيف الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي
- المحور الثاني: ضم خمسة عشر سؤالًا حول دعم وتنمية وتطوير الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي ؛
- المحور الثالث: ضم خمسة عشر سؤالًا حول استراتيجيات التمويل وانعكاسها على فعالية مراكز البحث العلمي ؛

- المحور الرابع: ضم خمسة عشر سؤالًا حول الإستراتيجيات المسطرة لتعزيز دور وفعالية مراكز البحث العلمي ؛
- المحور الخامس: ضم خمسة عشر سؤالًا حول دلائل ومؤشرات تشير إلى تحقيق أهداف مراكز البحث العلمي من خلال إدارة الكفاءات

3. نشر وتوزيع الاستبيان

بعد أن تم إعداد الاستبانة بشكل النهائي ، كانت عملية توزيعها على العينة المستهدفة وتم الاعتماد على عدة قنوات ، لضمان على عدد من الاستمارات التي تمت الإجابة عليها وتمثلت في ما يلي :

✓ إرسال الاستمارات عن طريق البريد الإلكتروني من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي أعد بـ Google forme

أما فيما يخص الحصول على استرجاعها :

✓ -الحصول عليها عن طريق البريد الإلكتروني .

المطلب الثالث : اختبار الثبات والصدق

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان في صورته النهائية وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة، ثم جمع البيانات اللازمة، تم إخضاع أداة الدراسة لاختبارات الصدق والثبات، وذلك للتأكد من مدى دقة الاستبيان وقدرته على قياس متغيرات الدراسة بشكل صحيح. وتعد هذه الخطوة ضرورية للتحقق من موثوقية الأداة العلمية، وضمان إمكانية الاعتماد على النتائج المتحصل عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

1. ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من درجة ثبات أداة الدراسة، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر المقاييس الإحصائية استخدامًا في قياس مدى اتساق فقرات الاستبيان داخليًا، والتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائجه في تحقيق أهداف الدراسة. وقد تم تطبيق هذا الاختبار على بيانات عينة الدراسة البالغ عددها (202) مفردة، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس درجة موثوقية الأداة المستخدمة.

ويُفسر معامل ألفا كرونباخ وفق مجموعة من المستويات، حيث يعتبر معامل الثبات ضعيفًا إذا كانت قيمة ألفا أقل من (0.60)، بينما يُعد مقبولًا إذا تراوحت قيمته بين (0.60) و(0.70)، ويصنف جيدًا إذا كانت القيمة بين (0.70) و(0.80)، في حين يُعتبر معامل الثبات مرتفعًا أو ممتازًا عندما تتجاوز قيمة ألفا (0.80).

ويقصد بثبات الاستبيان مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج متقاربة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة، وهو ما يعكس درجة الاستقرار في إجابات أفراد العينة وعدم حدوث تغيرات جوهرية في النتائج عند تكرار القياس خلال فترات زمنية مختلفة. وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (36) اختبار الثبات للمتغيرات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات α كرونباخ	الملاحظة
المحور الأول استقطاب وتوظيف الكفاءات من الباحثين بمراكز	15	746	جيد

البحرث العلمى			
المحور الثانى دعم وتنمية وتطوير الكفاءات من الباحثين بمراكز البحرث العلمى	15	836	ممتاز
المحور الثالث استراتيجيات التمويل وانعكاسها على فعالية مراكز البحرث العلمى	15	774	جيد
المحور الرابع الإستراتيجيات المسطرة لتعزيز دور وفعالية مراكز البحرث العلمى	15	766	جيد
المحور الخامس دلائل ومؤشرات تشير إلى تحقيق أهداف مراكز البحرث العلمى من خلال إدارة الكفاءات	15	780	جيد
معامل الثبات الإجمالى	75	0.917	ممتاز

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss27

يبين جدول اختبار الثبات قيم معامل ألفا كرونباخ الخاصة بمحاور الاستبيان، حيث تشير النتائج إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. فقد بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول المتعلق باستقطاب وتوظيف الكفاءات (0.746)، وهي قيمة تدل على مستوى ثبات جيد، مما يعكس تجانس فقرات هذا المحور وقدرته على قياس البعد المستهدف بدقة. أما المحور الثانى الخاص بدعم وتنمية وتطوير الكفاءات، فقد سجل أعلى قيمة بلغت (0.836)، وهو ما يشير إلى مستوى ثبات ممتاز، ويعكس قوة الترابط بين فقراته.

وبالنسبة للمحور الثالث المرتبط باستراتيجيات التمويل وانعكاسها على فعالية مراكز البحث العلمى، فقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.774)، وهي قيمة جيدة تؤكد إمكانية الاعتماد على فقرات هذا المحور في التحليل. كما سجل المحور الرابع المتعلق بالاستراتيجيات المسطرة لتعزيز دور وفعالية مراكز البحث العلمى قيمة (0.766)، وهي أيضاً ضمن المجال الجيد، مما يدل على اتساق داخلي مقبول لفقراته. في حين بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الخامس الخاص بمؤشرات تحقيق أهداف مراكز البحث العلمى من خلال إدارة الكفاءات (0.780)، وهو ما يعكس مستوى ثبات جيد كذلك.

وعند النظر إلى معامل الثبات الإجمالى للاستبيان، فقد بلغ (0.917)، وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة ثبات ممتازة، الأمر الذي يؤكد موثوقية الاستبيان وصلاحيته للاستخدام في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وتدل هذه النتائج في مجملها على أن فقرات الاستبيان تتسم بدرجة عالية من الاتساق، مما يعزز الثقة في النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الأداة.

كما يمكن اختبار الصدق مرة أخرى للتأكد من صدق الاستبيان باستخدام جذر معامل ألفا كرونباخ وبالتالي فقيمة معامل الصدق تكون محصورة بين الصفر والواحد وكلما اقتربت من الواحد يكون الاستبيان ممتاز

بالصدق . وفي هذه الحالة جذر ألفا كرونباخ يساوي 0.957 وهو يقترب من الواحد ،لذا يمكن القول أن الاستبيان يمتاز بالصدق

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة .

2. صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة فقرات الاستبيان على قياس المتغيرات التي صُممت من أجلها بدقة وموضوعية، بما يضمن أن تعكس النتائج المتحصل عليها واقع الظاهرة المدروسة. وللتحقق من صدق أداة الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب العلمية المتعارف عليها في الدراسات الأكاديمية.

حيث تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال، بهدف تقييم مدى ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة وأهدافها. كما تم اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان من خلال قياس درجة ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه. إضافة إلى ذلك، تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبيان للتأكد من مدى انسجام الأبعاد المختلفة مع المتغيرات الأساسية للدراسة.

1.2 الصدق الظاهري : يركز الصدق الظاهري على مدى ملاءمة فقرات الاستبيان للمتغيرات المراد قياسها، ومدى وضوحها بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، إضافة إلى درجة ارتباطها بمحاور الاستبيان ككل. وفي هذا الإطار، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، بهدف الاستفادة من آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات لمحاور الدراسة، وسلامة صياغتها من الناحية اللغوية والعلمية، ومدى شمولها لمختلف جوانب مشكلة البحث وتحقيق أهدافه.

وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم إدخال عدد من التعديلات التي شملت إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة فقرات أخرى بما يعزز من جودة أداة الدراسة. وبعد الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات المقدمة، تم اعتماد الاستبيان في صيغته النهائية، كما هو موضح في الملحق رقم 01.

2.2 صدق الاتساق الداخلي : يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة .

قاعدة : إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى المعنوية 0.01 ، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي .

1.2.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول حول استقطاب وتوظيف الكفاءات من

الباحثين بمراكز البحث العلمي

الجدول رقم (37) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الأسئلة (العبارات)	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1/ تعتمد مراكز البحث على معايير واضحة وموضوعية عند استقطاب واختيار الموظفين الجدد	0.527	0.000	الارتباط دال إحصائيا
2/ تتم عملية الاستقطاب للكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي بالإعلان والترويج عبر كافة التراب الوطني	0.426	0.000	الارتباط دال إحصائيا
3/ تقوم مراكز البحث العلمي في الجزائر بعملية فرز ودراسة الملفات المقبولة في توظيف الباحثين حسب الاختصاص وبمهنية وعناية	0.650	0.000	الارتباط دال إحصائيا
4/ تقوم مراكز البحث العلمي في الجزائر بدراسة الملفات المقبولة من خلال تطبيق المعايير القانونية بمهنية وحياد	0.620	0.000	الارتباط دال إحصائيا
5/ تعتبر قوانين استقطاب وتوظيف الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي جيدة وتحتاج إلى التطبيق الدقيق فقط .	0.569	0.000	الارتباط دال إحصائيا
6/ تعتبر إعادة النظر في معايير التحاق كفاءات الباحثين بمراكز البحث العلمي ضرورة ملحة	0.169	0.016	الارتباط دال إحصائيا
7/ باتت الآليات والوسائط التكنولوجية للاستقطاب والتوظيف متاحة لكل الكفاءات في وصول المعلومات حول التوظيف للجميع .	0.419	0.000	الارتباط دال إحصائيا
8/ تتم عملية مقابلات التوظيف للكفاءات من	0.618	0.000	الارتباط دال إحصائيا

			الباحثين بمراكز البحث العلمي في شفافية ونزاهة تامة
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.600	9/ تتم عملية الاختيار والتعيين للكفاءات من الباحثين في الغالب من خلال المعايير القانونية بعناية ودقة
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.311	10/ يعد استخدام التكنولوجيا في التنقيط وفق معايير توظيف الباحثين أمرا ضروريا
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.476	11/ يمكن لمراكز البحث العلمي أن تقوم بعملية توظيف للباحثين عن طريق التحويل من هيئات أخرى لتجنب تكاليف وتبعات عملية التوظيف
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.438	12/ تعتبر عملية التوظيف عن طريق التحويل للكفاءات من الباحثين في عملية تسهم في تعزيز البطالة وعملية إهمال وحرمان لحاملي الدكتوراه العاطلين عن العمل
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.571	13/ تشهد مراكز البحث العلمي عمليات واسعة في توظيف الكفاءات من الباحثين في الجزائر
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.289	14/ تعاني مراكز البحث العلمي من نقص في منح المناصب لتوظيف كفاءات الباحثين عبر التراب الوطني
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.346	15/ توجد مؤشرات مهمة على أن نجاح مراكز البحث العلمي في الجزائر مرهون بعمليات توظيف الباحثين كما ونوعا .

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss27

يبين الجدول رقم (37) نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول، حيث أظهرت جميع معاملات الارتباط قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على وجود انسجام داخلي جيد بين عبارات المحور. كما تراوحت معاملات الارتباط بين (0.169) و(0.650)، وهو ما يعكس تبايناً مقبولاً في قوة ارتباط العبارات مع المحور الكلي. وقد سجلت العبارة الثالثة أعلى معامل ارتباط (0.650)، مما يشير إلى أهميتها الكبيرة في تفسير البعد المقاس، تليها العبارة الرابعة ثم الثامنة والتاسعة بدرجات ارتباط مرتفعة نسبياً. في المقابل، جاءت العبارة السادسة بأدنى معامل ارتباط (0.169)، إلا أنها بقيت دالة إحصائياً، الأمر الذي يؤكد صلاحيتها وعدم الحاجة إلى حذفها. كذلك أظهرت بقية العبارات معاملات ارتباط متوسطة تعكس اتساقاً مقبولاً مع المحور. وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن عبارات المحور الأول تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق الداخلي، مما يسمح بالاعتماد عليها في التحليل الإحصائي وتحقيق أهداف الدراسة.

2.2.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني دعم وتنمية وتطوير الكفاءات من الباحثين

بمراكز البحث العلمي

الجدول رقم (38) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	الأسئلة (العبارات)
الارتباط دال إحصائياً	0.000	0.584	/ تقدم مراكز البحث العلمي بعد عملية توظيف الكفاءات من الباحثين برامج تدريب وتكوين هادفة ومفيدة
الارتباط دال إحصائياً	0.000	0.706	2/ تحتم مراكز البحث العلمي بتقديم برامج تدريبية داخل المؤسسة في شكل ندوات وملتقيات توظّر من طرف كفاءات علمية وأكاديمية
الارتباط دال إحصائياً	0.000	0.711	3/ تعمل مراكز البحث العلمي على تقديم برامج تدريبية خارج المؤسسات من مدربين مختصين وفي هيئات مختصة .
الارتباط دال إحصائياً	0.000	0.593	4/ تستفيد كفاءات الباحثين بمراكز البحث العلمي من تكوين أو تربص متخصص قصير المدى أو ورشات داخل التراب الوطني .

6/ تستفيد كفاءات الباحثين بمراكز البحث العلمي من تكوين أو تربص متخصص قصير المدى خارج التراب الوطني وفق معايير ورزنامة محددة	0.622	0.000	الارتباط دال إحصائيا
7/ تقوم مراكز البحث العلمي بتقييم الكفاءات بعد فترة التربص التي تلي عملية التوظيف وفق معايير الكفاءة والفعالية	0.567	0.000	الارتباط دال إحصائيا
8/ يخضع جميع الباحثين بمراكز البحث العلمي لتقييم فعال ونزيه للترقية في الدرجات	0.480	0.000	الارتباط دال إحصائيا
9/ تقوم إدارة مراكز البحث العلمي بتقييم جميع الباحثين الذين تتوفر فيهم الشروط للترقية أو التأهيل في الرتب وفق المعايير المسطرة بكل كفاءة ومهنية	0.550	0.000	الارتباط دال إحصائيا
10/ تقوم مراكز البحث العلمي بتقييم الباحثين غالبا دوريا حسب مخرجات عملية البحث ومدى تحقيق أهدافها بكل موضوعية .	0.610	0.000	الارتباط دال إحصائيا
11/ يستفيد الباحثون من أجور محترمة مقابل الخدمات التي يقدمونها بمراكز البحث العلمي	0.434	0.000	الارتباط دال إحصائيا
12/ يستفيد الباحثون في الأنشطة الربحية لمراكز البحث من مزايا ومنح إضافية مقابل مشاركتهم فيها	0.436	0.000	الارتباط دال إحصائيا
13/ يستفيد مستخدمو دعم البحث والباحثون المشاركون في مشاريع البحث من منح وتعويضات إضافية مقابل المجهودات المبذولة	0.480	0.000	الارتباط دال إحصائيا
14/ تعمل مراكز البحث العلمي على منح كل الباحثين الذين تتوفر فيهم الشروط فرصة ودعم لمزاولة التربصات قصيرة المدى بالخارج	0.548	0.000	الارتباط دال إحصائيا

15/ تعمل مراكز البحث العلمي على تفعيل المنح والمزايا والمردودية والخدمات الاجتماعية لكل الباحثين الذين يمارسون نشاطهم البحثي بصفة قانونية وعادية	0.517	0.000	الارتباط دال إحصائياً
--	-------	-------	-----------------------

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss27

يبين الجدول رقم (38) نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني المتعلق بدعم وتنمية وتطوير الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي، حيث أظهرت جميع معاملات الارتباط قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على اتساق داخلي جيد بين عبارات المحور. كما تراوحت معاملات الارتباط بين (0.434) و (0.711)، وهو ما يعكس درجة مقبولة من التجانس بين العبارات في قياس البعد المدروس. وقد سجلت العبارة الثالثة أعلى معامل ارتباط (0.711)، تليها العبارة الثانية (0.706)، مما يشير إلى الدور الكبير لبرامج التدريب والتكوين في دعم وتنمية الكفاءات البحثية.

في المقابل، سجلت العبارة الحادية عشرة أدنى معامل ارتباط (0.434)، إلا أنها بقيت دالة إحصائياً، مما يؤكد صلاحيتها وعدم الحاجة إلى حذفها من التحليل. كما أظهرت بقية العبارات معاملات ارتباط متوسطة تعكس وجود انسجام مقبول بينها وبين المحور الكلي. وتدلل هذه النتائج على أن مختلف أبعاد الدعم والتكوين والتقييم والتحفيز المادي والمعنوي تسهم في تعزيز تنمية الكفاءات البحثية. وبناءً على ذلك يمكن التأكيد أن عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، مما يسمح بالاعتماد عليها في التحليل الإحصائي وتحقيق أهداف الدراسة.

3.2.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث استراتيجيات التمويل وانعكاسها على فعالية

مراكز البحث العلمي:

الجدول رقم (39) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الأسئلة (العبارات)	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
تضطلع مراكز البحث العلمي بتسيير ميزانية الأجور والمرتبات بكل مهنية وكفاءة	0.201	0.004	الارتباط دال إحصائياً
2/ لا تحتاج مراكز البحث العلمي إلى عملية تمويل كبيرة لتحقيق أهدافها البحثية	0.483	0.000	الارتباط دال إحصائياً
3/ تحتاج مراكز البحث العلمي إلى أولوية في منح	0.654	0.000	الارتباط دال إحصائياً

الميزانيات مقارنة بالهيئات الأخرى			
4/ تحقيق النجاح بمراكز البحث العلمي مرهون بالميزانيات الممنوحة في كل الأحوال	0.711	0.000	الارتباط دال إحصائيا
5/ توفر مراكز البحث من خلال سياسة تمويلها الإمكانيات التكنولوجية والمعدات والهيكل من مخابر وتجهيزات بحث لتطوير عملية البحث بالجزائر	0.572	0.000	الارتباط دال إحصائيا
6/ تحتاج مراكز البحث العلمي إلى رصد ميزانيات لتأمين براءات الاختراع والاهتمام بأصحاب هذه البراءات ماديا ومعنويا	0.695	0.000	الارتباط دال إحصائيا
7/ بغية النجاح في جعل مراكز البحث العلمي مؤسسات نشاط صناعي وتجاري لا بد من تمويلها ماديا	0.608	0.000	الارتباط دال إحصائيا
8/ يتطلب إنشاء مؤسسات فرعية كوحدات بحث أو محطات بحث أو شركات منتجة لا بد من رصد ميزانيات لذلك	0.595	0.000	الارتباط دال إحصائيا
9/ من أجل نقل الخبرات الموجودة في مراكز البحث العالمية الناجحة لا بد من ميزانية لتجسيد ذلك	0.598	0.000	الارتباط دال إحصائيا
10/ عملية تجسيد التعاون الدولي مع المؤسسات الدولية من خلال الشراكات والاتفاقيات وتبادل المعلومات يتطلب وضع إطار ميزانية لذلك	0.391	0.000	الارتباط دال إحصائيا
11/ يستفيد الباحثون في مراكز البحث العلمي من ميزانية خاصة للتكوين المتخصص في الخارج لتعزيز الأداء بصيغه طويل المدى وقصير المدى	0.459	0.000	الارتباط دال إحصائيا

12/ تعمل مراكز البحث على الحد من نزيف الاطارات نحو مؤسسات التعليم العالي أو مؤسسات أخرى من خلال التحفيز المادي وتوفير الجو الملائم للبحث بالجزائر	0.505	0.000	الارتباط دال إحصائيا
13/ من أجل النهوض بمراكز البحث العلمي في الجزائر يجب مضاعفة ميزانية الاستثمار في البحث العلمي	0.488	0.000	الارتباط دال إحصائيا
14/ تحتاج سياسة التمويل لمراكز البحث العلمي في الجزائر إلى مراجعة من خلال التقشف وعدم تبديد المال العام	0.340	0.000	الارتباط دال إحصائيا
15/ لا يمكن القول المطلق أن سياسة التمويل المحدودة لمراكز البحث العلمي في الجزائر هي السبب المباشر والرئيس في عدم تحقيق الأهداف المسطرة بل هنالك أسباب إدارية وعلمية أخرى	0.285	0.000	الارتباط دال إحصائيا

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss27

يبين الجدول رقم (39) نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث المتعلق باستراتيجيات التمويل وانعكاسها على فعالية مراكز البحث العلمي، حيث أظهرت جميع معاملات الارتباط قيماً موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على وجود اتساق داخلي مقبول بين عبارات المحور. كما تراوحت معاملات الارتباط بين (0.201) و(0.711)، وهو ما يعكس درجة متفاوتة لكنها مقبولة من التجانس في قياس البعد المدروس.

وقد سجلت العبارة الرابعة أعلى معامل ارتباط (0.711)، تليها العبارة السادسة (0.695) ثم العبارة الثالثة (0.654)، وهو ما يؤكد أهمية التمويل والميزانيات في تحقيق نجاح وفعالية مراكز البحث العلمي. في المقابل، سجلت العبارة الأولى أدنى معامل ارتباط (0.201)، إلا أنها بقيت دالة إحصائياً، مما يدل على إمكانية الإبقاء

عليها ضمن عبارات المحور دون الحاجة إلى حذفها. كما أظهرت بقية العبارات معاملات ارتباط متوسطة تعكس وجود درجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

وتشير هذه النتائج إلى أن استراتيجيات التمويل، بما تتضمنه من دعم الميزانيات، وتوفير الإمكانيات التكنولوجية، وتعزيز التعاون الدولي، وتحفيز الباحثين مادياً، تمثل عوامل مهمة في تحسين أداء مراكز البحث العلمي. وبناءً على ذلك يمكن التأكيد أن عبارات المحور الثالث تتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، مما يسمح بالاعتماد عليها في التحليل الإحصائي وتحقيق أهداف الدراسة.

4.2.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع الإستراتيجيات المسطرة لتعزيز دور وفعالية مراكز البحث العلمي

الجدول رقم (40) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	الأسئلة (العبارات)
الارتباط دال إحصائياً	0.000	0.434	1/ تعمل الدولة على استحداث مراكز بحث جديدة في مختلف جهات الوطن وفق رؤى علمية
الارتباط دال إحصائياً	0.000	0.617	2/ تهتم الدولة بفتح مراكز بحث مختصة في مناطق معينة حسب طابع المنطقة وخصوصيتها
الارتباط دال إحصائياً	0.000	0.497	3/ تسخر الدولة كل الإمكانيات المادية والبشرية والاستراتيجية لتطوير مراكز البحث العلمي
الارتباط دال إحصائياً	0.000	0.521	4/ تعمل الدولة على توسيع مراكز البحث خارج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ضمن وزارات أخرى
الارتباط دال إحصائياً	0.000	0.498	5/ تهتم الدولة بمخرجات البحث العلمي وتعطيها أهمية كبيرة خاصة في السنوات الأخيرة
الارتباط دال إحصائياً	0.000	0.573	6 / تهتم الدولة بتحسين حياة الباحثين ومستخدمي دعم البحث اجتماعياً ووظيفياً

7/ تسخر الدولة ميزانيات معتبرة سواء للتسيير أو التجهيز أو الاستثمار لمختلف مراكز البحث للاضطلاع بمهامها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية	0.460	0.000	الارتباط دال إحصائيا
تشكل مراكز البحث العلمي بعد استراتيجي وتنموي للدولة في المستقبل	0.448	0.000	الارتباط دال إحصائيا
9/ فتح مؤسسات فرعية في شكل وحدات ومحطات بحث في مختلف أنحاء الوطن أمر استراتيجي في غاية الأهمية	0.464	0.000	الارتباط دال إحصائيا
10/ إعادة النظر في تصنيف مراكز البحث ضمن قطاع الوظيفة العمومية بات مهما	0.641	0.000	الارتباط دال إحصائيا
11/ يمكن رسم استراتيجية إعادة تصنيف مراكز البحث العلمي كمؤسسات علمية وذات طابع اقتصادي أفضل من الواقع الحالي	0.454	0.000	الارتباط دال إحصائيا
12/ استراتيجية الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة لتسيير مراكز البحث العلمي وربط شراكات معها أمر في غاية الأهمية	0.448	0.000	الارتباط دال إحصائيا
13/ إلزام وزارة التعليم العالي مراكز البحث العلمي بفتح مؤسسات ذات طابع صناعي وتجاري أو ما يعرف بـ "فيليل" FILIALE ومرافقتها إداريا هو أمر استراتيجي في غاية الأهمية	0.487	0.000	الارتباط دال إحصائيا
14/ يعد اهتمام الدولة بمخرجات مراكز البحث العلمي من دراسات وملتقيات ومنتجات علمية وابتكارات من الأولويات الكبرى في السنوات الأخيرة	0.483	0.000	الارتباط دال إحصائيا

15/ تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمراكز البحث العلمي يتطلب إعادة النظر في التنظيم المالي والإداري والعلمي بما تتطلبه التحولات الكبرى الحاصلة	0.410	0.000	الارتباط دال إحصائياً
--	-------	-------	-----------------------

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss27

يبين الجدول رقم (40) نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع المتعلقة بالإستراتيجيات المسطرة لتعزيز دور وفعالية مراكز البحث العلمي، حيث أظهرت جميع معاملات الارتباط قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على وجود اتساق داخلي مقبول بين عبارات المحور. كما تراوحت معاملات الارتباط بين (0.410) و(0.641)، وهو ما يعكس درجة مناسبة من التجانس في قياس البعد المدروس.

وقد سجلت العبارة العاشرة أعلى معامل ارتباط (0.641)، تليها العبارة الثانية (0.617) ثم العبارة السادسة (0.573)، وهو ما يشير إلى أهمية إعادة تصنيف مراكز البحث وتحسين أوضاع الباحثين وتوسيع المراكز المختصة في تعزيز فعالية مراكز البحث العلمي. في المقابل، سجلت العبارة الخامسة عشرة أدنى معامل ارتباط (0.410)، إلا أنها بقيت دالة إحصائياً، مما يؤكد صلاحيتها ضمن عبارات المحور. كما أظهرت بقية العبارات معاملات ارتباط متوسطة تعكس وجود درجة مقبولة من الاتساق الداخلي.

وتشير هذه النتائج إلى أن الإستراتيجيات المرتبطة بتوسيع مراكز البحث، وتحسين أوضاع الباحثين، والاستفادة من التجارب الدولية، وإعادة هيكلة التنظيم الإداري والمالي، تعد من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز فعالية مراكز البحث العلمي. وبناءً على ذلك يمكن القول إن عبارات المحور الرابع تتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، مما يسمح بالاعتماد عليها في التحليل الإحصائي وتحقيق أهداف الدراسة.

5.2.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس دلالات ومؤشرات تشير إلى تحقيق أهداف

مراكز البحث العلمي من خلال إدارة الكفاءات

الجدول رقم (41) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس

الأسئلة (العبارات)	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1/ لا يمكن إنكار تحقيق عدة مشاريع للبحث والتطوير حسب الإمكانيات المتاحة بمختلف مراكز البحث العلمي بالجزائر	0.610	0.000	الارتباط دال إحصائياً
2/ توجد عدة براءات اختراع ومشاريع بحثية واعدة	0.640	0.000	الارتباط دال إحصائياً

			بمراكز البحث العلمي في الجزائر
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.582	3/ توجد عدة شركات واتفاقيات على مستوى دولي مع المؤسسات البحثية لتعزيز مكانة وقدرات الجزائر في هذا الاتجاه
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.656	4/ استحداث شركات ناشئة ومؤسسات فرعية بمراكز البحث العلمي بالشراكة مع الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين هي مؤشر على فعالية مراكز البحث العلمي
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.638	5/ يعمل كل مركز في مجال تخصصه على تعزيز الشراكة والتعاون مع مختلف مؤسسات الدولة في القضايا ذات الاهتمام المشترك
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.487	6/ يعمل كل مركز في مجال تخصصه على تعزيز الشراكة والتعاون مع مختلف هيئات المجتمع المدني
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.367	7/ تلجأ الدولة إلى مراكز البحث العلمي كل حسب تخصصه في الاستشراف أو الدراسات المعمقة لمختلف المشاريع أو القضايا الكبرى
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.315	8/ لا تعتبر مراكز البحث العلمي ذات أهمية قصوى وفاعلة وتعاني من التهميش من الهيئات العليا
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.600	/ لا تقوم مراكز البحث العلمي بدورها الريادي والأكاديمي بالنظر إلى الأهداف المسطرة
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.597	10/ توجد مراكز بحث علمي واعدة يجب الاهتمام بها وتطويرها نحو الأفضل
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.479	11/ تفعيل مشاريع الحاضنات بمراكز البحث ودعمها يساهم في ترقية المراكز وتطويرها

12/ تعد برمجة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمشاريع وشراكات بين مراكز البحث العلمي ومؤسسات دولية أمر ضروري ومهم ويعود بالنفع على المؤسسات وكفاءاتها	0.493	0.000	الارتباط دال إحصائيا
13/ انفتاح مراكز البحث العلمي على المحيط الاجتماعي والاقتصادي العام والخاص أمر في غاية الأهمية	0.529	0.000	الارتباط دال إحصائيا
14/ انفتاح بعض مراكز البحث الحساسة على المحيط الاجتماعي والاقتصادي يضر بأولويات والأهداف الاستراتيجية التي وضعت لأجلها هذه الهيئات	0.369	0.000	الارتباط دال إحصائيا
15/ انتشار مراكز البحث العلمي في الجزائر يعتبر مؤشر إيجابي على الاهتمام بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي	0.367	0.000	الارتباط دال إحصائيا

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss27

يبين الجدول رقم (41) نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس المتعلق بدلائل ومؤشرات تحقيق أهداف مراكز البحث العلمي من خلال إدارة الكفاءات، حيث أظهرت جميع معاملات الارتباط قيماً موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدل على وجود اتساق داخلي مقبول بين عبارات المحور. كما تراوحت معاملات الارتباط بين (0.315) و(0.656)، وهو ما يعكس درجة مناسبة من التجانس في قياس هذا البعد.

وقد سجلت العبارة الرابعة أعلى معامل ارتباط (0.656)، تليها العبارة الثانية (0.640) ثم العبارة الخامسة (0.638)، وهو ما يبرز أهمية استحداث الشركات الناشئة وتعزيز الشراكات وبراءات الاختراع كمؤشرات أساسية لفعالية مراكز البحث العلمي. في المقابل، سجلت العبارة الثامنة أدنى معامل ارتباط (0.315)، إلا أنها بقيت دالة إحصائياً، مما يؤكد صلاحيتها ضمن عبارات المحور وعدم الحاجة إلى حذفها.

كما أظهرت بقية العبارات معاملات ارتباط متوسطة تعكس وجود درجة مقبولة من الاتساق الداخلي بين مختلف المؤشرات المرتبطة بتحقيق أهداف مراكز البحث العلمي. وتشير هذه النتائج إلى أن مؤشرات مثل

الشركات الدولية، وبراءات الاختراع، والحاضنات، والانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي، تعد من أهم العوامل الدالة على نجاح إدارة الكفاءات وتحقيق أهداف مراكز البحث العلمي. وبناءً على ذلك يمكن القول إن عبارات المحور الخامس تتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، مما يسمح بالاعتماد عليها في التحليل الإحصائي وتحقيق أهداف الدراسة.

3.3 الصدق البنائي : يعتبر الصدق البنائي أحد المقاييس التي تختبر مدة صدق الأداة التي تقيس مدى إمكانية تحقيق الأهداف التي نريد الوصول إليها ، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالمحور الكلي للاستبيان . وفيما يلي الجدول رقم (45) معامل الارتباط لسيرمان بين كل المحاور فيما بينها والمحور الكلي للدراسة ، لأن معامل سيرمان يقيس الارتباط بين الرتب أي الظاهر غير الكمية (النوعية وعلى شكل رتب) .

الجدول رقم (42) حساب معاملات الارتباط بين كل محاور الاستبيان والمحور الكلي للدراسة.

Rho de Spearman		X1	X2	X3	X4	X5	Z
X1	متغير	1.000	0.581**	0.563**	0.474**	0.351**	0.789**
	استقطاب وتوظيف الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي	.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	202	202	202	202	202	202
X2	متغير	.581**	1.000	0.377**	0.457**	0.237**	0.717**
	دعم وتنمية وتطوير الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي	0.000	.	0.000	0.000	0.001	0.000
	الدلالة	202	202	202	202	202	202
X3	متغير	0.563**	0.377**	1.000	0.534**	0.428**	0.747**
	استراتيجيات التمويل وانعكاسها على فعالية مراكز البحث العلمي	0.000	0.000	.	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	202	202	202	202	202	202
X4	متغير	0.474**	0.457**	0.534**	1.000	0.673**	0.804**
	مستوى	0.000	0.000	0.000	.	0.000	0.000

الإستراتيجيات	الدلالة						
المسطرة لتعزيز دور	العينة	202	202	202	202	202	202
وفعالية مراكز							
البحث العلمي							
X5	متغير	0.351**	0.237**	0.428**	0.673**	1.000	0.678**
دلائل ومؤشرات	مستوى	0.000	0.001	0.000	0.000	.	0.000
تشير إلى تحقيق	الدلالة						
أهداف مراكز	العينة	202	202	202	202	202	202
البحث العلمي من							
خلال إدارة							
الكفاءات							
Z	متغير	0.789**	0.717**	0.747**	0.804**	0.678**	1.000
الدرجة الكلية	مستوى	0.000	.0000	0.000	0.000	0.000	.
	الدلالة						
	العينة	202	202	202	202	202	202

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن معاملات الارتباط لسبيرمان تتراوح بين 0.678 و 0.804 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائي $\alpha = 0.01$ ، وهذا مما يدل على صدق الاستبيان.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

استناداً إلى التحليل التفصيلي لعبارات محاور أداة الدراسة، ومن خلال فحص نسب استجابات أفراد العينة لكل عبارة على حدة، سواء من حيث الموافقة أو عدم الموافقة أو الحياد، يمكن تحديد الاتجاه العام لكل محور بصورة دقيقة. ويسمح هذا التحليل بالكشف عن طبيعة تصورات أفراد العينة ومستوى اتفاقهم حول الأبعاد المختلفة التي تناولتها الدراسة، بما يعكس الواقع الفعلي لموضوع البحث.

كما يساهم تحديد الاتجاهات العامة لمحاور الدراسة في توفير قاعدة تحليلية متينة لاختبار نموذج الدراسة المقترح، وذلك من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها مع الفرضيات المصاغة مسبقاً. وبناءً على ذلك يتم الحكم على مدى قبول أو رفض الفرضيات، مع تقديم تفسير علمي للنتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة.

وعليه، فإن هذه المرحلة التحليلية تمثل خطوة أساسية في بناء الاستنتاجات النهائية للدراسة، حيث تتيح الربط بين النتائج الميدانية والمعالجة النظرية، بما يساهم في تقديم رؤية علمية متكاملة حول موضوع البحث، ويدعم الوصول إلى توصيات عملية مبنية على معطيات موضوعية دقيقة.

المطلب الأول : تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

المطلب الثاني : عرض وتحليل النتائج

المطلب الثالث : اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

المطلب الأول : تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض وتحليل الخصائص الوصفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على السمات الديموغرافية والمهنية للمبحوثين، والتي تعد من المتغيرات الأساسية التي يمكن أن يكون لها تأثير على نتائج الدراسة وتفسيرها. كما يساهم هذا التحليل في تقديم صورة واضحة عن طبيعة العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، مما يعزز من مصداقية النتائج المتوصل إليها.

وفي هذا الإطار، تم الاعتماد على مجموعة من المتغيرات الوصفية التي تعكس الخصائص الأساسية لأفراد العينة، والمتمثلة في المؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى متغير السن والجنس. وقد تم تحليل هذه المتغيرات من خلال التكرارات والنسب المئوية، بهدف إبراز توزيع أفراد العينة وفق هذه الخصائص، وتحديد الفئات الأكثر تمثيلاً داخل العينة المدروسة.

كما يساعد هذا التحليل في فهم الخلفية العلمية والمهنية للمبحوثين، مما يساهم في تفسير اتجاهاتهم وآرائهم حول محاور الدراسة المختلفة، فضلاً عن إبراز مدى تنوع العينة المدروسة، وهو ما يعزز من دقة النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود الدراسة.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

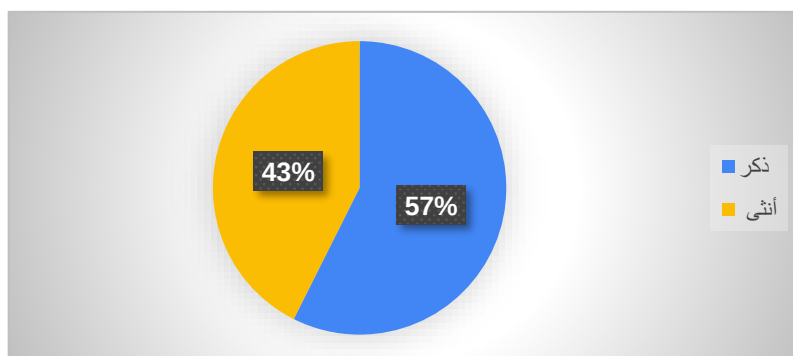
الجدول رقم (43) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	116	57.4
أنثى	86	42.6
المجموع	202	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج

spss27

الشكل رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel2019

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن عدد الذكور بلغ (116) مفردة بنسبة (57.4%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث (86) مفردة بنسبة (42.6%). ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بفارق نسبي، وهو ما يدل على أن العينة يغلب عليها الطابع الذكوري، مع وجود تمثيل معتبر للإناث داخل العينة المدروسة.

كما تعكس هذه النتائج وجود نوع من التوازن النسبي في توزيع أفراد العينة حسب الجنس، الأمر الذي يعزز من موضوعية النتائج ويقلل من احتمالية التحيز المرتبط بهذا المتغير. وقد يعزى ارتفاع نسبة الذكور إلى طبيعة التوظيف في بعض مراكز البحث العلمي أو إلى ارتفاع عدد الباحثين الذكور مقارنة بالإناث في مجتمع الدراسة.

وبصفة عامة، فإن هذا التوزيع يسمح بالحصول على آراء متنوعة من كلا الجنسين، مما يسهم في إثراء نتائج الدراسة ويعزز من دقة التحليل المتعلق بمحاور البحث المختلفة.

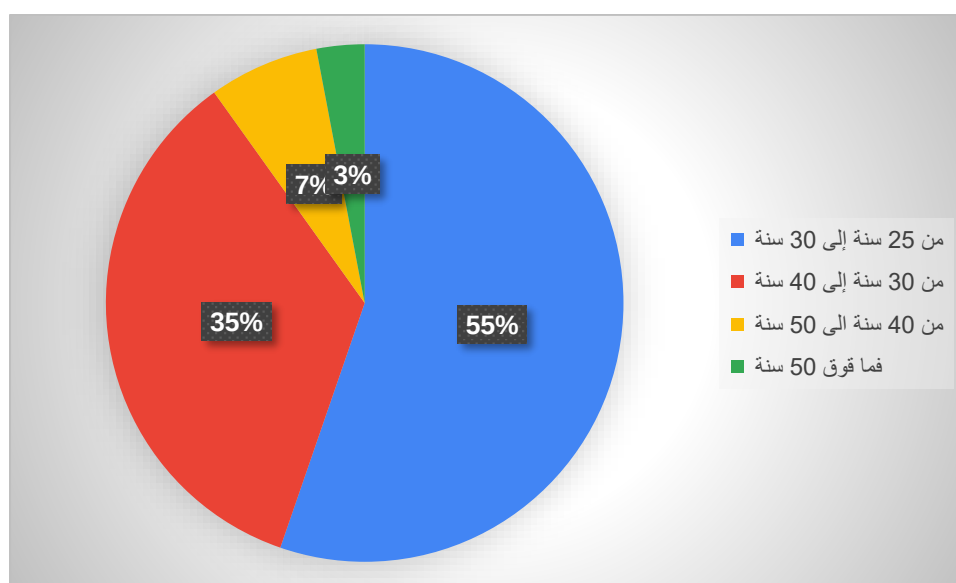
2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (44) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
55.4	112	من 25 سنة إلى 30 سنة
34.9	70	من 30 سنة إلى 40 سنة
6.9	14	من 40 سنة إلى 50 سنة
3	6	فما فوق 50 سنة
100	202	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

الشكل رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel2019

يبين الجدول رقم (44) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث يتضح أن الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (112) مفردة بنسبة (55.4%)، وهي النسبة الأكبر ضمن أفراد العينة، مما يدل على أن غالبية الباحثين من فئة الشباب. ويعكس ذلك أن مراكز البحث العلمي تعتمد بدرجة كبيرة على الطاقات الشابة، لما تتميز به من حيوية وقدرة على الابتكار والمساهمة في تطوير البحث العلمي.

كما جاءت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة في المرتبة الثانية بتكرار (70) مفردة بنسبة (34.9%)، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود فئة تتمتع بخبرة مهنية وعلمية متوسطة، الأمر الذي يعزز من جودة المخرجات البحثية ويساهم في تحقيق التوازن بين الخبرة والكفاءة العلمية.

في حين جاءت الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة (6.9%) بتكرار (14) مفردة، تليها فئة ما فوق 50 سنة بنسبة (3%) بتكرار (6) مفردات، وهي نسب منخفضة نسبياً، مما يشير إلى محدودية تمثيل الفئات العمرية الأكبر سناً داخل العينة. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة التوظيف في مراكز البحث العلمي التي تعتمد في الغالب على استقطاب الكفاءات الشابة.

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الشبابي، وهو ما قد يكون له أثر إيجابي في تبني الأفكار الجديدة وتعزيز الابتكار داخل مراكز البحث العلمي، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

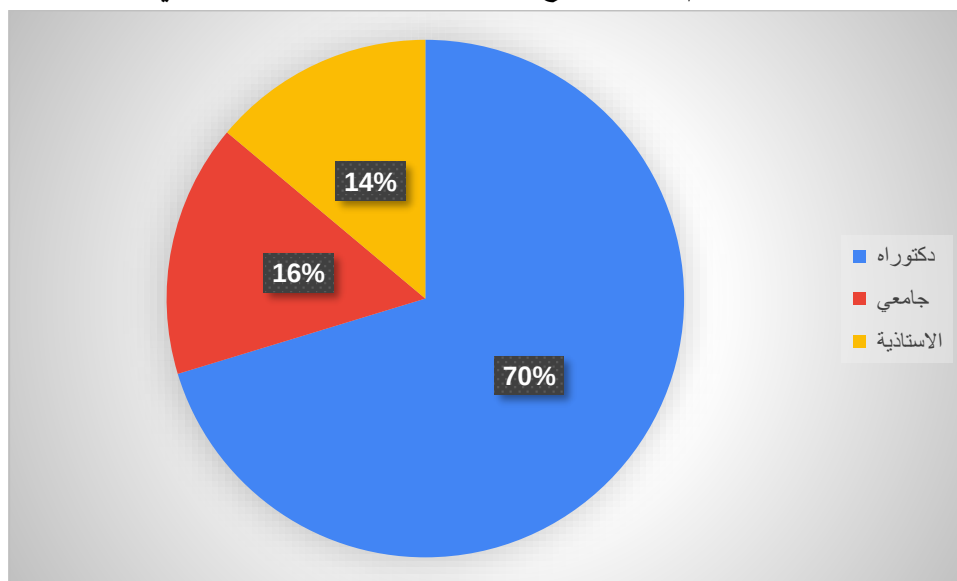
3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (45) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
دكتوراه	142	70.3
جامعي	32	15.8
الاستاذية	28	13.9
المجموع	202	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

الشكل رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel2019

يبين الجدول رقم (45) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يتضح أن فئة الحاصلين على شهادة الدكتوراه جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (142) مفردة بنسبة (70.3%)، وهي النسبة الأكبر ضمن أفراد العينة، مما يدل على أن غالبية الباحثين يتمتعون بمستوى علمي مرتفع. ويعكس ذلك طبيعة مراكز البحث العلمي التي تعتمد أساساً على الكفاءات العلمية المتخصصة والمؤهلة تأهيلاً عالياً للقيام بالأنشطة البحثية المختلفة.

كما جاءت فئة الحاصلين على المؤهل الجامعي في المرتبة الثانية بتكرار (32) مفردة بنسبة (15.8%)، وهي نسبة تعكس وجود فئة من الكفاءات المساندة أو الباحثين في مراحلهم الأولى، الذين يساهمون بدورهم في دعم الأنشطة البحثية داخل مراكز البحث العلمي.

في حين جاءت فئة الحاصلين على شهادة الأستاذية في المرتبة الثالثة بتكرار (28) مفردة بنسبة (13.9%)، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود خبرات علمية وأكاديمية متقدمة داخل العينة المدروسة، مما يساهم في تعزيز جودة البحث العلمي وتوجيه الكفاءات الشابة.

وبصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تتميز بمستوى علمي مرتفع، الأمر الذي يعزز من مصداقية البيانات المتحصل عليها، كما يعكس طبيعة مجتمع الدراسة المرتبط أساساً بالبحث العلمي الذي يتطلب كفاءات ذات تأهيل علمي متقدم.

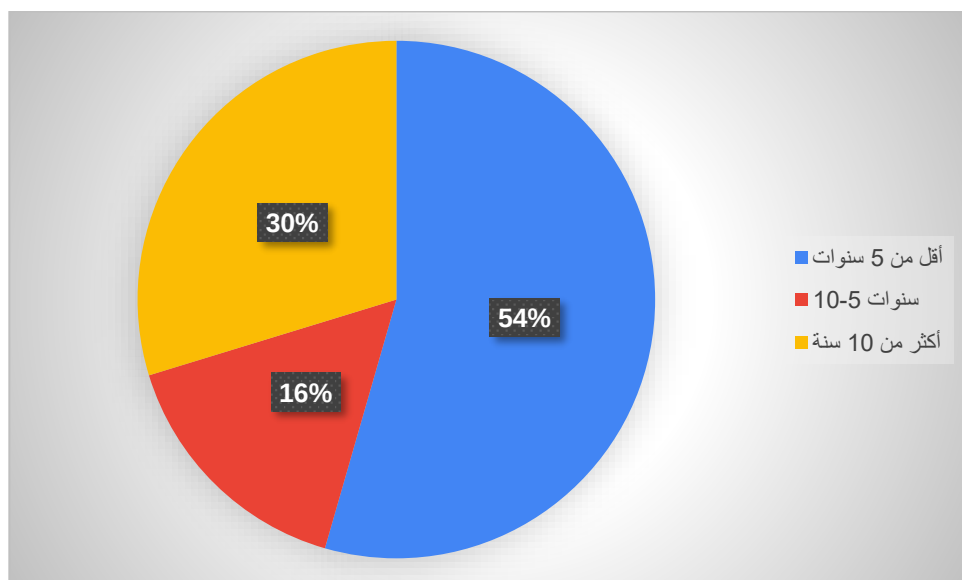
4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (46): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	110	54.4
سنوات 5-10	32	15.8
أكثر من 10 سنة	60	29.7
المجموع	202	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Excel 2019

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة أن فئة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (110) مفردة بنسبة (54.4%)، وهي النسبة الأكبر ضمن أفراد العينة، مما يدل على أن غالبية المبحوثين من حديثي الالتحاق نسبياً بمراكز البحث العلمي. ويعكس ذلك توجه هذه المراكز نحو استقطاب

الكفاءات الشابة وإدماجها في النشاط البحثي، بما يساهم في تحديد الموارد البشرية وتعزيز القدرات العلمية المستقبلية.

كما جاءت فئة ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات في المرتبة الثانية بتكرار (32) مفردة بنسبة (15.8%)، وهي نسبة تعكس وجود فئة تمتلك خبرة متوسطة تمكنها من الإسهام بفعالية في الأنشطة البحثية، إضافة إلى قدرتها على التكيف مع متطلبات العمل البحثي وتطوير الأداء المؤسسي.

في حين جاءت فئة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات في المرتبة الثالثة بتكرار (60) مفردة بنسبة (29.7%)، وهي نسبة معتبرة تشير إلى توفر خبرات طويلة داخل العينة المدروسة، الأمر الذي يساهم في نقل المعرفة وتوجيه الباحثين الجدد وتعزيز جودة مخرجات البحث العلمي.

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج وجود مزيج من الكفاءات ذات الخبرة المحدودة والمتوسطة والطويلة، مما يساهم في تحقيق التكامل بين الطاقات الشابة والخبرات المتراكمة داخل مراكز البحث العلمي، وهو ما يعزز من فعالية الأداء البحثي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المراكز.

المطلب الثاني : عرض وتفسير و تحليل النتائج

في هذه المرحلة سيتم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من محاور الاستبانة الخمسة، وذلك من خلال دراسة اتجاهات إجابات أفراد العينة وتفسير دلالاتها الإحصائية. ويسمح هذا التحليل بفهم أبعاد الظاهرة المدروسة بصورة أكثر عمقاً، والوقوف على أبرز المؤشرات التي تعكس واقع إدارة الكفاءات وفعالية مراكز البحث العلمي.

وبعد الانتهاء من تحليل نتائج المحاور، سيتم الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها، من أجل التحقق من مدى صحتها أو رفضها وفق المعالجة الإحصائية المعتمدة. وفي الختام، سيتم عرض أهم النتائج العامة للدراسة الميدانية، مع استخلاص الاستنتاجات الأساسية التي تساهم في تقديم رؤية علمية متكاملة حول موضوع البحث.

1. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول : استقطاب وتوظيف الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي

الجدول رقم (47) : تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة (العبارات)
موافق	0.8140	3.93	1/ تعتمد مراكز البحث على معايير واضحة وموضوعية عند استقطاب واختيار الموظفين الجدد
موافق بشدة	0.584	4.24	2/ تتم عملية الاستقطاب للكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي بالإعلان والترويج عبر كافة التراب الوطني
موافق	0.7850	4.02	3/ تقوم مراكز البحث العلمي في الجزائر بعملية فرز ودراسة الملفات المقبولة في توظيف الباحثين حسب الاختصاص وبمهنية وعناية
موافق	0.890	3.94	4/ تقوم مراكز البحث العلمي في الجزائر بدراسة الملفات المقبولة من خلال تطبيق المعايير القانونية بمهنية وحياد
موافق	0.882	3.72	5/ تعتبر قوانين استقطاب وتوظيف الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي جيدة وتحتاج إلى التطبيق الدقيق فقط .
موافق	0.864	4.01	6/ تعتبر إعادة النظر في معايير التحاق كفاءات الباحثين بمراكز البحث العلمي ضرورة ملحة
موافق	0.897	3.97	7/ باتت الآليات والوسائط التكنولوجية للاستقطاب والتوظيف متاحة لكل الكفاءات في وصول المعلومات حول التوظيف للجميع .
موافق	0.917	3.58	8/ تتم عملية مقابلات التوظيف للكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي في شفافية ونزاهة تامة
موافق	0.839	3.82	9/ تتم عملية الاختيار والتعيين للكفاءات من الباحثين في الغالب من خلال المعايير القانونية بعناية ودقة
موافق بشدة	0.697	4.35	10/ يعد استخدام التكنولوجيا في التنقيط وفق معايير توظيف الباحثين أمرا ضروريا

موافق	1.086	3.66	11/ يمكن لمراكز البحث العلمي أن تقوم بعملية توظيف للباحثين عن طريق التحويل من هيئات أخرى لتجنب تكاليف وتبعات عملية التوظيف
موافق	0.983	3.64	12/ تعتبر عملية التوظيف عن طريق التحويل للكفاءات من الباحثين في عملية تسهم في تعزيز البطالة وعملية إهمال وحرمان الحاملي الدكتوراه العاطلين عن العمل
موافق بشدة	1.095	3.42	13/ تشهد مراكز البحث العلمي عمليات واسعة في توظيف الكفاءات من الباحثين في الجزائر
موافق	0.774	4.05	14/ تعاني مراكز البحث العلمي من نقص في منح المناصب لتوظيف كفاءات الباحثين عبر التراب الوطني
موافق	0.902	4.08	15/ توجد مؤشرات مهمة على أن نجاح مراكز البحث العلمي في الجزائر مرهون بعمليات توظيف الباحثين كما ونوعا .
موافق	0.410	3.89	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

يبين الجدول الخاص بتحليل عبارات المحور الأول المتعلق باستقطاب وتوظيف الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.410)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام نحو الموافقة، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية استقطاب وتوظيف الكفاءات كعامل أساسي في تعزيز فعالية مراكز البحث العلمي.

كما أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة العاشرة المتعلقة بضرورة استخدام التكنولوجيا في التنقيط وفق معايير توظيف الباحثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.35) وباتجاه "موافق بشدة"، وهو ما يعكس أهمية التحول الرقمي في تحسين شفافية وعدالة عملية التوظيف. تلتها العبارة الثانية بمتوسط حسابي (4.24) والتي تؤكد أن عملية الاستقطاب تتم عبر الإعلان والترويج على مستوى التراب الوطني، مما يدل على وجود اهتمام بتوسيع قاعدة استقطاب الكفاءات، وأنه أصبح يتم استعمال الوسائط التكنولوجية ووسائل التواصل الاجتماعي في الإعلان عن التوظيف

في المقابل، سجلت العبارة الثامنة المتعلقة بشفافية ونزاهة مقابلات التوظيف أدنى متوسط حسابي بلغ (3.58) وباتجاه "محايد"، مما يشير إلى وجود تباين في آراء أفراد العينة حول مدى شفافية هذه العملية، وهو ما قد يعكس الحاجة إلى تعزيز آليات النزاهة والشفافية في مقابلات التوظيف. كما أظهرت بقية العبارات متوسطات حسابية تراوحت بين (3.64) و(4.08) وباتجاه عام نحو الموافقة، وهو ما يعكس وجود تقييم إيجابي لممارسات استقطاب وتوظيف الباحثين في مراكز البحث العلمي.

وتشير هذه النتائج في مجملها إلى أن مراكز البحث العلمي تعتمد بدرجة معتبرة على معايير واضحة في استقطاب وتوظيف الكفاءات، مع وجود بعض التحديات المرتبطة بشفافية المقابلات وتوفير المناصب الكافية. وبناءً على ذلك يمكن القول إن عملية استقطاب وتوظيف الكفاءات تحظى باهتمام واضح من طرف مراكز البحث العلمي، وتعد من العوامل المهمة التي تسهم في تحقيق أهدافها وتعزيز فعاليتها لأن هذه الهيئات تعتبر استراتيجية وتستقطب نخبة المجتمع من دكاترة ومهندسين على أعلى مستوى من الكفاءة.

2. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني : دعم وتنمية وتطوير الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي

الجدول رقم (48) : تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة (العبارات)
موافق	1.022	3.55	1/ تقدم مراكز البحث العلمي بعد عملية توظيف الكفاءات من الباحثين برامج تدريب وتكوين هادفة ومفيدة
موافق	0.914	3.80	2/ تحتم مراكز البحث العلمي بتقديم برامج تدريبية داخل المؤسسة في شكل ندوات وملتقيات تؤطر من طرف كفاءات علمية وأكاديمية
موافق	1.026	3.44	3/ تعمل مراكز البحث العلمي على تقديم برامج تدريبية خارج المؤسسات من مدربين مختصين وفي هيئات مختصة .
موافق	0.916	3.72	4/ تستفيد كفاءات الباحثين بمراكز البحث العلمي من تكوين أو تربص متخصص قصير المدى أو ورشات داخل التراب الوطني .
موافق	0.911	3.87	6/ تستفيد كفاءات الباحثين بمراكز البحث العلمي من تكوين أو تربص

			متخصص قصير المدى خارج التراب الوطني وفق معايير ورزنامة محددة
موافق	0.991	3.57	7/ تقوم مراكز البحث العلمي بتقييم الكفاءات بعد فترة التربص التي تلي عملية التوظيف وفق معايير الكفاءة والفعالية
موافق	0.848	3.91	8/ يخضع جميع الباحثين بمراكز البحث العلمي لتقييم فعال ونزيه للترقية في الدرجات
موافق	0.698	3.99	9/ تقوم إدارة مراكز البحث العلمي بتقييم جميع الباحثين الذين تتوفر فيهم الشروط للترقية أو التأهيل في الرتب وفق المعايير المسطرة بكل كفاءة ومهنية
موافق	0.833	3.73	10/ تقوم مراكز البحث العلمي بتقييم الباحثين غالبا دوريا حسب مخرجات عملية البحث ومدى تحقيق أهدافها بكل موضوعية .
موافق	0.935	3.68	11/ يستفيد الباحثون من أجور محترمة مقابل الخدمات التي يقدمونها بمراكز البحث العلمي
موافق	0.989	3.59	12/ يستفيد الباحثون في الأنشطة الربحية لمراكز البحث من مزايا ومنح إضافية مقابل مشاركتهم فيها
موافق	1.013	3.49	13/ يستفيد مستخدمو دعم البحث والباحثون المشاركون في مشاريع البحث من منح وتعويضات إضافية مقابل المجهودات المبذولة
موافق	0.926	3.78	14/ تعمل مراكز البحث العلمي على منح كل الباحثين الذين تتوفر فيهم الشروط فرصة ودعم لمزاولة التربصات قصيرة المدى بالخارج
موافق	0.607	4.01	15/ تعمل مراكز البحث العلمي على تفعيل المنح والمزايا والمردودية والخدمات الاجتماعية لكل الباحثين الذين يمارسون نشاطهم البحثي بصفة قانونية وعادية
موافق	0.492	3.74	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

يبين الجدول رقم (48) نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني المتعلق بدعم وتنمية وتطوير الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.74) بانحراف معياري (0.492)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام نحو الموافقة، مما يعكس إدراك أفراد العينة لوجود اهتمام نسبي من طرف مراكز البحث العلمي بدعم وتطوير الكفاءات البحثية.

كما أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة الخامسة عشرة بمتوسط (4.01)، والتي تتعلق بتفعيل المنح والمزايا والمردودية والخدمات الاجتماعية للباحثين، مما يدل على أهمية التحفيز المادي والمعنوي في تعزيز أداء الكفاءات البحثية. تلتها العبارة التاسعة بمتوسط (3.99)، المرتبطة بتقييم الباحثين المؤهلين للترقية وفق معايير محددة، ثم العبارة الثامنة بمتوسط (3.91)، والتي تؤكد خضوع الباحثين لتقييم فعال ونزيه، وهو ما يعكس اهتمام مراكز البحث بآليات التقييم والترقية المهنية.

في المقابل، سجلت بعض العبارات اتجاهات محايدة، من بينها العبارة الثالثة المتعلقة بتقديم برامج تدريبية خارج المؤسسات بمتوسط (3.44)، والعبارة الثالثة عشرة المتعلقة بمنح التعويضات الإضافية بمتوسط (3.49)، إضافة إلى العبارة الأولى المتعلقة ببرامج التدريب بعد التوظيف بمتوسط (3.55)، وهو ما يشير إلى وجود تباين في آراء أفراد العينة حول مدى كفاية هذه البرامج وفعاليتها.

كما أظهرت بقية العبارات متوسطات حسابية تميل إلى الموافقة، وهو ما يدل على وجود جهود تبذلها مراكز البحث العلمي في مجالات التدريب والتكوين والتقييم والتحفيز، رغم وجود بعض النقائص التي تتطلب مزيداً من التطوير. وبصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن مراكز البحث العلمي تولي اهتماماً معتبراً بتنمية الكفاءات البحثية، إلا أن ذلك لا يزال بحاجة إلى تعزيز برامج التكوين الخارجي، وتحسين نظام الحوافز والتعويضات، بما يسهم في رفع فعالية الأداء البحثي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المراكز، ومن جهة أخرى تشير النتائج إلى رغبة للباحثين كبيرة في الدعم من خلال عمليات التدريب والتكوين والتحفيز المادي والمعنوي.

3. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث : استراتيجيات التمويل وانعكاسها على فعالية مراكز البحث العلمي

الجدول رقم (49) : تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث

الأسئلة (العبارات)			
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	

موافق	1.419	3.41	تضطلع مراكز البحث العلمي بتسيير ميزانية الأجور والمرتبات بكل مهنية وكفاءة
موافق بشدة	0.653	4.44	2/ لا تحتاج مراكز البحث العلمي إلى عملية تمويل كبيرة لتحقيق أهدافها البحثية
موافق بشدة	0.824	4.28	3/ تحتاج مراكز البحث العلمي إلى أولوية في منح الميزانيات مقارنة بالهيئات الأخرى
موافق	0.957	3.80	4/ تحقيق النجاح بمراكز البحث العلمي مرهون بالميزانيات الممنوحة في كل الأحوال
موافق بشدة	0.635	4.34	5/ توفر مراكز البحث من خلال سياسة تمويلها الإمكانيات التكنولوجية والمعدات والهيكل من مخابر وتجهيزات بحث لتطوير عملية البحث بالجزائر
موافق بشدة	0.554	4.44	6/ تحتاج مراكز البحث العلمي إلى رصد ميزانيات لتأمين براءات الاختراع والاهتمام بأصحاب هذه البراءات ماديا ومعنويا
موافق بشدة	0.559	4.37	7/ بغية النجاح في جعل مراكز البحث العلمي مؤسسات نشاط صناعي وتجاري لا بد من تمويلها ماديا
موافق بشدة	0.645	4.23	8/ يتطلب إنشاء مؤسسات فرعية كوحدات بحث أو محطات بحث أو شركات منتجة لا بد من رصد ميزانيات لذلك
موافق بشدة	0.690	4.27	9/ من أجل نقل الخبرات الموجودة في مراكز البحث العالمية الناجحة لا بد من ميزانية لتجسيد ذلك
موافق	0.961	3.65	10/ عملية تجسيد التعاون الدولي مع المؤسسات الدولية من خلال الشراكات والاتفاقيات وتبادل المعلومات يتطلب وضع إطار ميزانية لذلك
موافق	1.088	3.99	11/ يستفيد الباحثون في مراكز البحث العلمي من ميزانية خاصة للتكوين المتخصص في الخارج لتعزيز الأداء بصيغه طويل المدى وقصير المدى

موافق بشدة	0.609	4.50	12/ تعمل مراكز البحث على الحد من نزيف الاطارات نحو مؤسسات التعليم العالي أو مؤسسات أخرى من خلال التحفيز المادي وتوفير الجو الملائم للبحث بالجزائر
موافق	1.099	3.63	13/ من أجل النهوض بمراكز البحث العلمي في الجزائر يجب مضاعفة ميزانية الاستثمار في البحث العلمي
موافق	0.929	3.95	14/ تحتاج سياسة التمويل لمراكز البحث العلمي في الجزائر إلى مراجعة من خلال التقشف وعدم تبديد المال العام
موافق	0.844	3.63	15/ لا يمكن القول المطلق أن سياسة التمويل المحدودة لمراكز البحث العلمي في الجزائر هي السبب المباشر والرئيس في عدم تحقيق الأهداف المسطرة بل هنالك أسباب إدارية وعلمية أخرى
موافق	0.423	4.06	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

يبين الجدول رقم (49) نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث المتعلق باستراتيجيات التمويل وانعكاسها على فعالية مراكز البحث العلمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4.06) بانحراف معياري (0.423)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام نحو الموافقة، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية التمويل كعامل أساسي في تعزيز فعالية مراكز البحث العلمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي سجل للعبارة الثانية عشرة بمتوسط (4.50)، والتي تشير إلى دور التحفيز المادي وتوفير البيئة الملائمة في الحد من نزيف الكفاءات نحو مؤسسات أخرى، مما يؤكد أهمية التمويل في الحفاظ على الموارد البشرية البحثية. كما سجلت العبارتان الثانية والسادسة متوسطاً مرتفعاً بلغ (4.44)، وهو ما يعكس أهمية التمويل سواء لتحقيق أهداف البحث العلمي أو تامين براءات الاختراع ودعم أصحابها مادياً ومعنوياً.

كذلك أظهرت العبارات السابعة والخامسة والتاسعة متوسطات مرتفعة تجاوزت (4.20)، مما يدل على أهمية التمويل في إنشاء مؤسسات بحثية منتجة، وتوفير الإمكانيات التكنولوجية، ونقل الخبرات الدولية، وهو ما يعزز من فعالية مراكز البحث العلمي وتطوير أدائها. في المقابل، سجلت العبارة الأولى أدنى متوسط حسابي بلغ

(3.41) وباتجاه محايد، مما يشير إلى وجود تباين في آراء أفراد العينة حول مدى كفاءة تسيير ميزانية الأجور والمرتببات.

كما أظهرت بقية العبارات اتجاهات تميل إلى الموافقة، خاصة فيما يتعلق بضرورة مراجعة سياسات التمويل، وتوفير ميزانيات للتعاون الدولي، وتخصيص موارد للتكوين الخارجي، وهو ما يعكس أهمية تبني استراتيجيات تمويل فعالة لضمان استمرارية نشاط مراكز البحث العلمي. وبصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن التمويل يعد من أبرز العوامل المؤثرة في فعالية مراكز البحث العلمي، حيث يسهم في دعم الابتكار، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز الشراكات الدولية، والحفاظ على الكفاءات البحثية وجعل مراكز البحث العلمي تلعب دورها الريادي كما هو الحال في الدول المتقدمة التي تتبنى قوة هذه الهيئات في عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار .

4. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع الإستراتيجيات المسطرة لتعزيز دور وفعالية مراكز البحث العلمي

الجدول رقم (50) : تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة (العبارات)
موافق	0.819	3.84	1/ تعمل الدولة على استحداث مراكز بحث جديدة في مختلف جهات الوطن وفق رؤى علمية
موافق	0.898	3.54	2/ تهم الدولة بفتح مراكز بحث مختصة في مناطق معينة حسب طابع المنطقة وخصوصيتها
موافق	0.879	3.62	3/ تسخر الدولة كل الإمكانيات المادية والبشرية والاستراتيجية لتطوير مراكز البحث العلمي
موافق	0.880	3.68	4/ تعمل الدولة على توسيع مراكز البحث خارج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ضمن وزارات أخرى
موافق	1.171	3.62	5/ تهم الدولة بمخرجات البحث العلمي وتعطيها أهمية كبيرة خاصة في السنوات الأخيرة

موافق	0.910	3.64	6 / تهم الدولة بتحسين حياة الباحثين ومستخدمي دعم البحث اجتماعيا ووظيفيا
موافق بشدة	0.683	4.45	7/ تسخر الدولة ميزانيات معتبرة سواء للتسيير أو التجهيز أو الاستثمار لمختلف مراكز البحث للاضطلاع بمهامها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية
موافق بشدة	0.592	4.36	تشكل مراكز البحث العلمي بعد استراتيجي وتنموي للدولة في المستقبل
موافق بشدة	0.683	4.44	9/ فتح مؤسسات فرعية في شكل وحدات ومحطات بحث في مختلف أنحاء الوطن أمر استراتيجي في غاية الأهمية
موافق بشدة	0.769	4.31	10/ إعادة النظر في تصنيف مراكز البحث ضمن قطاع الوظيفة العمومية بات مهما
موافق بشدة	0.592	4.49	11/ يمكن رسم استراتيجية إعادة تصنيف مراكز البحث العلمي كمؤسسات علمية وذات طابع اقتصادي أفضل من الواقع الحالي
موافق بشدة	0.758	4.11	12/ استراتيجية الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة لتسيير مراكز البحث العلمي وربط شركات معها أمر في غاية الأهمية
موافق	0.839	3.75	13/ إلزام وزارة التعليم العالي مراكز البحث العلمي بفتح مؤسسات ذات طابع صناعي وتجاري أو ما يعرف ب "فيلال" FILIALE ومرافقتها إداريا هو أمر استراتيجي في غاية الأهمية
موافق	0.616	4.40	14/ يعد اهتمام الدولة بمخرجات مراكز البحث العلمي من دراسات وملتقيات ومنتجات علمية وابتكارات من الأولويات الكبرى في السنوات الأخيرة
موافق	0.507	4.04	15/ تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمراكز البحث العلمي يتطلب إعادة النظر في التنظيم المالي والإداري والعلمي بما تتطلبه التحولات الكبرى

			الحاصلة
موافق	0.382	4.01	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

يبين الجدول رقم (50) نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع المتعلق بالإستراتيجيات المسطرة لتعزيز دور وفعالية مراكز البحث العلمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4.01) بانحراف معياري (0.382)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام نحو الموافقة، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الإستراتيجيات المعتمدة من طرف الدولة في تطوير مراكز البحث العلمي وتعزيز فعاليتها.

كما أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي سجل للعبارة الحادية عشرة بمتوسط (4.49)، والتي تتعلق بإمكانية إعادة تصنيف مراكز البحث العلمي كمؤسسات علمية ذات طابع اقتصادي، مما يعكس أهمية هذا التوجه في تحسين أداء هذه المراكز وتعزيز استقلاليتها كونها هيئات قد تكون لها مخرجات كبيرة إذا ما قورنت بمثيلاتها في الدول المتقدمة. كما سجلت العبارة السابعة متوسطاً مرتفعاً بلغ (4.45)، والعبارة التاسعة (4.44)، وهو ما يؤكد أهمية تسخير ميزانيات معتبرة وفتح مؤسسات فرعية بحثية في تعزيز الدور الاستراتيجي لمراكز البحث العلمي.

كذلك أظهرت العبارات الثامنة والرابعة عشرة والعاشر متوسطات مرتفعة تجاوزت (4.30)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية مراكز البحث العلمي كركيزة تنموية مستقبلية، إضافة إلى ضرورة إعادة النظر في تصنيفها وتعزيز الاهتمام بمخرجاتها العلمية والابتكارية. في المقابل، سجلت العبارة الثانية أدنى متوسط حسابي بلغ (3.54)، إلا أنها بقيت ضمن اتجاه الموافقة، مما يشير إلى وجود توافق عام حول اهتمام الدولة بفتح مراكز بحث مختصة وفق خصوصية المناطق لأن العدد الإجمالي يعتبر قليلاً إذا ما قورن بدول أخرى، وإذا قورن أيضاً بالأهمية الاستراتيجية لهذه المؤسسات.

كما أظهرت بقية العبارات متوسطات حسابية تميل إلى الموافقة، خاصة فيما يتعلق بتطوير البنية التنظيمية وتحسين أوضاع الباحثين والاستفادة من التجارب الدولية، وهو ما يعكس وجود توجهات استراتيجية تهدف إلى تعزيز فعالية مراكز البحث العلمي. وبصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن الإستراتيجيات المسطرة تمثل عاملاً مهماً في تطوير مراكز البحث العلمي، من خلال دعمها مالياً وتنظيماً، وتعزيز دورها التنموي والاقتصادي، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة في مجال البحث العلمي.

5. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخامس دلائل ومؤشرات تشير إلى تحقيق أهداف مراكز البحث العلمي من خلال إدارة الكفاءات

الجدول رقم (51) : تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخامس

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة (العبارات)
موافق	0.507	4.04	1/ لا يمكن إنكار تحقيق عدة مشاريع للبحث والتطوير حسب الإمكانيات المتاحة بمختلف مراكز البحث العلمي بالجزائر
موافق	0.632	4.09	2/ توجد عدة براءات اختراع ومشاريع بحثية واعدة بمراكز البحث العلمي في الجزائر
موافق	0.711	3.82	3/ توجد عدة شركات واتفاقيات على مستوى دولي مع المؤسسات البحثية لتعزيز مكانة وقدرات الجزائر في هذا الاتجاه
موافق	0.660	3.96	4/ استحداث شركات ناشئة ومؤسسات فرعية بمراكز البحث العلمي بالشراكة مع الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين هي مؤشر على فعالية مراكز البحث العلمي
موافق	0.682	3.85	5/ يعمل كل مركز في مجال تخصصه على تعزيز الشراكة والتعاون مع مختلف مؤسسات الدولة في القضايا ذات الاهتمام المشترك
موافق	0.720	3.80	6/ يعمل كل مركز في مجال تخصصه على تعزيز الشراكة والتعاون مع مختلف هيئات المجتمع المدني
موافق	0.903	3.68	7/ تلجأ الدولة إلى مراكز البحث العلمي كل حسب تخصصه في الاستشراف أو الدراسات المعمقة لمختلف المشاريع أو القضايا الكبرى
موافق	0.986	3.73	8/ لا تعتبر مراكز البحث العلمي ذات أهمية قصوى وفاعلة وتعاني من التهميش من الهيئات العليا
موافق	1.033	3.50	/ لا تقوم مراكز البحث العلمي بدورها الريادي والأكاديمي بالنظر إلى الأهداف المسطرة

موافق بشدة	0.676	4.32	10/ توجد مراكز بحث علمي واعدة يجب الاهتمام بها وتطويرها نحو الأفضل
موافق	0.786	4.14	11/ تفعيل مشاريع الحاضنات بمراكز البحث ودعمها يسهم في ترقية المراكز وتطويرها
موافق بشدة	0.627	4.31	12/ تعد برمجة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمشاريع وشركات بين مراكز البحث العلمي ومؤسسات دولية أمر ضروري ومهم ويعود بالنفع على المؤسسات وكفاءاتها
موافق بشدة	0.603	4.34	13/ انفتاح مراكز البحث العلمي على المحيط الاجتماعي والاقتصادي العام والخاص أمر في غاية الأهمية
موافق	0.994	3.49	14/ انفتاح بعض مراكز البحث الحساسة على المحيط الاجتماعي والاقتصادي يضر بأولويات والأهداف الاستراتيجية التي وضعت لأجلها هذه الهيئات
موافق	0.756	4.08	15/ انتشار مراكز البحث العلمي في الجزائر يعتبر مؤشر إيجابي على الاهتمام بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
موافق	0.397	3.93	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

يبين الجدول رقم (51) نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخامس المتعلق بدلائل ومؤشرات تحقيق أهداف مراكز البحث العلمي من خلال إدارة الكفاءات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.93) بانحراف معياري (0.397)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام نحو الموافقة، مما يعكس إدراك أفراد العينة لوجود مؤشرات إيجابية تدل على تحقيق مراكز البحث العلمي لأهدافها بدرجة مقبولة من خلال إدارة الكفاءات البحثية.

كما أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي سجل للعبارة الثالثة عشرة بمتوسط (4.34)، والتي تؤكد أهمية انفتاح مراكز البحث العلمي على المحيط الاجتماعي والاقتصادي، مما يعكس دور هذا الانفتاح في تعزيز فعالية هذه المراكز وربط مخرجات البحث العلمي باحتياجات المجتمع. كما سجلت العبارة العاشرة متوسطاً مرتفعاً بلغ

(4.32)، تلتها العبارة الثانية عشرة بمتوسط (4.31)، وهو ما يدل على أهمية دعم مراكز البحث الواعدة، وتعزيز الشراكات الدولية في تحقيق أهداف البحث العلمي وتطوير أدائه.

كذلك أظهرت العبارات الحادية عشرة والخامسة عشرة والثانية متوسطات مرتفعة نسبياً، حيث تشير إلى أهمية تفعيل الحاضنات البحثية، وانتشار مراكز البحث العلمي، ووجود براءات اختراع ومشاريع بحثية واعدة خاصة في السنوات الأخيرة من خلال توجه الوزارة إلى تفعيل دول الحاضنات كمشاريع علمية واعدة، باعتبارها مؤشرات إيجابية على فعالية مراكز البحث العلمي. في المقابل، سجلت العبارة الرابعة عشرة أدنى متوسط حسابي بلغ (3.49)، تليها العبارة التاسعة بمتوسط (3.50)، وهو ما يعكس وجود تباين في آراء أفراد العينة حول بعض الجوانب المرتبطة بانفتاح بعض المراكز الحساسة أو مدى قيام مراكز البحث بدورها الريادي بشكل كامل.

كما أظهرت بقية العبارات متوسطات حسابية تميل إلى الموافقة، خاصة فيما يتعلق بتعزيز الشراكات الوطنية والدولية، وتفعيل مشاريع البحث والتطوير، والاعتماد على مراكز البحث في الاستشراف والدراسات المعمقة. وتشير هذه النتائج في مجملها إلى وجود دلائل ومؤشرات إيجابية على تحقيق أهداف مراكز البحث العلمي من خلال إدارة الكفاءات، والاعتماد على مناهج الإدارة المعاصرة من خلال أساليب إدارة الجودة الشاملة وإدارة الابتكار مع الحاجة إلى مزيد من دعم الحوكمة البحثية، وتعزيز الشراكات، وتفعيل الدور الريادي لهذه المراكز بما يسهم في رفع فعاليتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المطلب الثالث : اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات هذه الدراسة والتحقق من مدى صحتها إحصائياً، تم الاعتماد على اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-Test)، وذلك لمقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة مع المتوسط الفرضي المعتمد للدراسة. ويسمح هذا الاختبار بتحديد دلالة الفروق الإحصائية وتقييم اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة المختلفة.

وقد تم توظيف هذا الأسلوب الإحصائي بهدف الحكم على قبول أو رفض فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتحصل عليها، وذلك وفق مستوى الدلالة المعتمد. وتُعرض نتائج اختبار الفرضيات بشكل مفصل في الجداول الموالية، مع تقديم التفسير العلمي المناسب لكل فرضية على حدة.

الفرضية الأولى : تشكل عملية توظيف الكفاءات الفاعلة رأس المال البشري الذي يسهم بفعالية في تحقيق أهداف مراكز البحث العلمي في الجزائر

جدول رقم (52) : اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test)

رقم الفرضية	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة	النتيجة
01	134,771	201	0.000	قبول الفرضية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

يبين الجدول رقم (52) نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة للتحقق من صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن توظيف الكفاءات الفاعلة يشكل رأس المال البشري الذي يسهم بفعالية في تحقيق أهداف مراكز البحث العلمي في الجزائر. وقد أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.71134) عند درجات حرية (201)، مع مستوى دلالة إحصائية بلغ (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون بدرجة معنوية حول أهمية توظيف الكفاءات الفاعلة باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق أهداف مراكز البحث العلمي. ويعكس ذلك إدراكاً واضحاً لدى الباحثين بأن الاستثمار في الموارد البشرية المؤهلة يمثل عاملاً حاسماً في تطوير الأداء البحثي وتحسين مخرجات البحث العلمي، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع البحث العلمي والتكنولوجي على الصعيد الوطني والدولي .

كما تؤكد هذه النتيجة أن استقطاب الكفاءات المؤهلة وفق آليات تندرج ضمن المستوى العالي بالنظر إلى مراكز البحث كهيئات ذات بعد علمي وقومي فإن الأمر يسهم في تعزيز القدرات البحثية، ورفع مستوى الابتكار، وتحسين جودة الإنتاج العلمي، الأمر الذي يدعم فعالية مراكز البحث العلمي ويعزز دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وعليه، وهذا الأمر متعارف عليه دولياً من خلال رفع سقف الأهداف الكبرى لتوظيف الكفاءات التي تصنع الفارق وتعطي سمة التميز والجودة لمخرجات هذه المؤسسات

وبناءً على النتائج المتحصل عليها، يتم قبول الفرضية الأولى للدراسة، والتي تؤكد أن توظيف الكفاءات الفاعلة يمثل رأس المال البشري الأساسي الذي يسهم في تحقيق أهداف مراكز البحث العلمي في الجزائر.

الفرضية الثانية : تساهم عملية تنمية وتطوير الكفاءات في تحقيق فعالية مراكز البحث العلمي في الجزائر

جدول رقم (53) : اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test)

رقم الفرضية	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة	النتيجة
2	107.972	201	0.000	قبول الفرضية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

يبين الجدول رقم (53) نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة للتحقق من صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن عملية تنمية وتطوير الكفاءات تسهم في تحقيق فعالية مراكز البحث العلمي في الجزائر. وقد أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (107.972) عند درجات حرية (201)، وبمستوى دلالة إحصائية قدره (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة حول الدور الفعال الذي تؤديه عملية تنمية وتطوير الكفاءات في تعزيز أداء مراكز البحث العلمي. ويعكس ذلك إدراك المبحوثين لأهمية برامج التدريب والتكوين المستمر، والتأهيل العلمي، والتقييم الفعال، والاهتمام بمفاهيم القيادة لاسيما أن هذه الهيئات تحتوي على كفاءات ذات مستوى عالي، فضلا عن التركيز على تجنب الصراع التنظيمي وخلق جو من الرضا الوظيفي، من خلال حكمة التسيير وإشراك الكفاءات وتحفيزهم ماديا ومعنويا، وتوفير فرص التطوير المهني، باعتبارها من العوامل الأساسية التي تسهم في رفع مستوى الكفاءة البحثية وتحسين جودة مخرجات البحث العلمي.

كما تؤكد هذه النتيجة أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية البحثية يسهم في تعزيز الابتكار العلمي، وتحسين القدرة التنافسية لمراكز البحث، إضافة إلى دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المؤسسات. ويبرز ذلك أهمية تبني سياسات واضحة ومستمرة لتنمية الكفاءات البحثية بما يواكب التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.

وعليه، وبناءً على النتائج المتحصل عليها، يتم قبول الفرضية الثانية، والتي تؤكد أن تنمية وتطوير الكفاءات البحثية تمثل عاملاً أساسياً في تحقيق فعالية مراكز البحث العلمي في الجزائر.

الفرضية الثالثة : تسهم إستراتيجية دعم وتمويل مراكز البحث العلمي في تحقيق الاهداف المسطرة لهاته الهيئات

جدول رقم (54) : اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test)

رقم الفرضية	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة	النتيجة
3	136.262	201	0.000	قبول فرضية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

يبين الجدول رقم (54) نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة للتحقق من صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن إستراتيجية دعم وتمويل مراكز البحث العلمي تسهم في تحقيق الأهداف المسطرة لهذه الهيئات. وقد أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (136.262) عند درجات حرية (201)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغ (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة.

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتفاق قوي بين أفراد عينة الدراسة حول أهمية إستراتيجيات التمويل في دعم فعالية مراكز البحث العلمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويعكس ذلك إدراك المبحوثين لأهمية توفير الموارد المالية الكافية التي تمكن هذه المراكز من تطوير البنية التحتية البحثية، واقتناء التجهيزات الحديثة، ودعم المشاريع العلمية، وتعزيز الشراكات المحلية والدولية.

كما تؤكد هذه النتيجة أن اعتماد سياسات تمويل فعالة يسهم في تحسين الأداء البحثي، وتأمين مخرجات البحث العلمي، وتشجيع الابتكار، إضافة إلى دعم الكفاءات البحثية وتحفيزها على تحقيق نتائج علمية ذات قيمة مضافة. ويبرز ذلك الدور الحيوي للتمويل في تمكين مراكز البحث العلمي من الاضطلاع بمهامها التنموية والعلمية بكفاءة وفعالية.

وعليه، وبناءً على النتائج المتحصل عليها، يتم قبول الفرضية الثالثة، والتي تؤكد أن إستراتيجية دعم وتمويل مراكز البحث العلمي تمثل عاملاً أساسياً في تحقيق الأهداف المسطرة لهذه الهيئات وتعزيز دورها في التنمية العلمية والتكنولوجية.

الفرضية الرابعة : يعمل تطبيق الكفاءات لأساليب الإدارة المعاصرة على تعزيز وفعالية مخرجات مراكز البحث العلمي في الجزائر

جدول رقم (55) : اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test)

رقم الفرضية	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة	النتيجة
4	149.514	201	0.000	قبول فرضية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

يبين الجدول رقم (58) نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة للتحقق من صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أن تطبيق الكفاءات لأساليب الإدارة المعاصرة يعمل على تعزيز فعالية مخرجات مراكز البحث العلمي في الجزائر. وقد أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (149.514) عند درجات حرية (201)، وبمستوى دلالة إحصائية قدره (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي للدراسة.

وتدل هذه النتائج على وجود اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة حول الدور الفعال الذي تلعبه أساليب الإدارة المعاصرة في تعزيز مخرجات مراكز البحث العلمي، حيث تسهم هذه الأساليب في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير آليات اتخاذ القرار، وتعزيز العمل الجماعي، إضافة إلى تبني استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة. لأنها تتناسب مع عمل مراكز البحث العلمي، كما تساهم هذه الأساليب الحديثة في استثمار الكفاءات البشرية بشكل أمثل والتركيز على إدارة التميز، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف البحثية والتنموية المسطرة.

كما تعكس هذه النتيجة أهمية تبني مراكز البحث العلمي في الجزائر لممارسات إدارية حديثة تقوم على إدارة الابتكار والمرونة التنظيمية، وتعزيز ثقافة الإبداع والتميز البحثي، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة مخرجات البحث العلمي وزيادة فعاليتها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وعليه، وبناءً على النتائج المتحصل عليها، يتم قبول الفرضية الرابعة، والتي تؤكد أن تطبيق الكفاءات لأساليب الإدارة المعاصرة يساهم بشكل فعال في تعزيز وتحسين مخرجات مراكز البحث العلمي في الجزائر، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية لهذه المؤسسات ويرفع من أدائها العلمي والتنموي.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور إدارة الكفاءات في تحقيق فعالية مراكز البحث العلمي في الجزائر، من خلال تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة، ثم تحليل استجابات أفراد العينة لمحاور الدراسة، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة.

وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن عينة الدراسة تتميز بارتفاع المستوى العلمي، حيث يشكل حاملو شهادة الدكتوراه النسبة الأكبر، إضافة إلى predominance فئة الشباب من حيث السن والخبرة، وهو ما يعكس توفر طاقات بحثية شابة قابلة للتطوير داخل مراكز البحث العلمي.

كما بينت نتائج محاور الدراسة وجود موافقة عامة من أفراد العينة حول أهمية توظيف الكفاءات وتنميتها وتطويرها، إضافة إلى أهمية استراتيجيات التمويل وتبني أساليب الإدارة المعاصرة، لما لها من دور في تعزيز فعالية مخرجات مراكز البحث العلمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات قبول جميع فرضيات الدراسة، حيث تبين أن إدارة الكفاءات بمختلف أبعادها تسهم بشكل فعال في تحسين أداء مراكز البحث العلمي وتعزيز دورها في تحقيق التنمية العلمية والتكنولوجية في الجزائر.

وعليه، يمكن القول إن إدارة الكفاءات تمثل أحد الركائز الأساسية لتحقيق فعالية مراكز البحث العلمي، من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية، وتوفير بيئة بحثية محفزة، ودعم السياسات التمويلية والتنظيمية، بما يسهم في تعزيز دور هذه المراكز في تحقيق التنمية العلمية والتكنولوجية والاقتصادية في الجزائر.

خاتمة عامة

خاتمة هنالك تغير كبير في عالم المنظمات اليوم ، وخاصة فيما يتعلق بموضوع إدارة الكفاءات ، فتراكمية المقاربات لكل المدارس من الكلاسيكية والسلوكية والمدارس الحديثة كلها كانت تركز على المورد البشري كعامل محوري تدور حوله متطلبات حركية وعمل المنظمات ، غير أن عالم المنظمات تغير وأصبحت البنية الهيكلية لها معقدة ومتنوعة بشكل يجعل من المفاهيم متداخلة وخاصة مع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي ، وطوفان الذكاء الاصطناعي الذي سيطر على المنظمات ، لأن الموضوعية الواقعية تفرض حسابات ومعادلات جديدة في إدارة الكفاءات ضمن مناخ رقمي ، يتطلب من الكفاءات في كل المستويات إلزامية حوكمة العمل الإداري وفق الواقع الحالي ؛

وبالنظر إلى موضوع إدارة الكفاءات في مراكز البحث العلمي ، فنلاحظ أن هذه الهيئات تأتي في مقدمة المؤسسات التي تتبنى سياسة الكفاءات العليا من جميع الجوانب ، سواء تعلق الأمر بالمستوى التعليمي ، أو من ناحية جودة الموظفين أو جودة الوظائف ، أو ناحية مستوى التحكم في التكنولوجيا ، فما هو مفترض بها أن تكون لها الريادة بالنظر إلى فلسفة هذه المؤسسات في التوظيف أو في مخرجاتها العلمية والتكنولوجية ، لذلك إن من أبرز ما يجب التنويه إليه من خلال الدراسة أن أهم عوامل نجاح هذه المؤسسات هو التركيز على عملية التوظيف التي تتطلب كفاءات من المستوى العالي ويجب وضع آليات خاصة وفاعلة في اختيار وتعيين الكفاءات التي تعمل بهذه المؤسسات ، لأنه بالقياس مع مؤسسات مشابهاة على الصعيد الدولي نجد أن مراكز البحث العلمي تستقطب نخبة من العلماء والكفاءات والمهندسين والفنيين من أصحاب التفوق والريادة في الأداء المتميز والفعال ، وهو الأمر الذي يتطلب مناخا خاصا يسير تحت قيادة كفؤة ووازنة ، ويكون جو البحث فيها يسوده الهدوء والتركيز والاحترام والاهتمام ، مع الدعم بكل الوسائل الممكنة ، وتجنب كل أنواع الصراعات التنظيمية التي تشكل عتالة للعمل الدؤوب ، لذلك وجب النظر في الجزائر في عملية التوظيف في هذه المؤسسات ، ولا يجب أن تكون مفتوحة لكل حملة الشهادات العليا ، بل يتعلق الأمر بكفاءات من العيار الثقيل تضطلع بمهام البحث والتطوير ، ولا يتأتى ذلك إلا بتغيير بعض القوانين والتشريعات التي تسير قطاع البحث العلمي ومراكز البحث بصفة خاصة ؛

ويمكن القول أن العمل في حقل البحث العلمي إذا كان المراد منه مخرجات كبيرة ، وتحقق تنافسية عالمية فلا بد من إعطاء الأولوية في الدعم والتمويل من خلال رصد ميزانيات واعتمادات كبيرة للنهوض بالقطاع ، لأن موضوع البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لا يكفي تشييد الهياكل وفتحها وجعلها تسير في قالب إداري روتيني ، لأن المنتظر من هذه المؤسسات وفق نسق مثيلاتها في العالم فهي هيئات تركز عليها الدول كمرجعية ومؤسسات استراتيجية وذات بعد سيادي قومي ، ويفسح لها مجال التصويب وتوجيه القرارات السيادية ، فتمويل هذه المؤسسات يجعل منها في حالة قوة ومناعة وذات فعالية ، وليست في وضعية حرجة تنزل إلى مستوى ضحالة وضالة الدعم والتمويل ، فالأولى في بلد مثل الجزائر أن يعطى الأولوية لهذه الهيئات في الدعم والتمويل ، وإيلاء الأهمية الكبرى في التمويل لمشاريع البحث العلمي الممتازة ، والاهتمام بإدارة الابتكار وبراءات الاختراع ، ومشاريع

الحاضنات والشركات الناشئة كما هو الحال في كثير من الدول ، وخلق فضاء استثماري تنافسي للباحثين داخل هذه الهيئات من خلال الانفتاح على التجارب الدولية الرائدة ومن خلال توسيع دائرة الإنتاج العلمي وفتح فضاءات للتجارب وتثمين ودعم مجهودات المتفوقين من الباحثين بكل أطيافهم والاهتمام بهم ماديا ومعنويا ، وتجنبيهم التخبط في المشاكل الاجتماعية المعقدة للإبداع والعمل البحثي المعمق

لذلك موضوع إدارة الكفاءات بمراكز البحث العلمي هو من المواضيع التي تتطلب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المؤسسة كمؤسسة يشتغل بها موظفون ذوو مستوى علمي كبير وجملة من مستخدمي دعم البحث من الكفاءات المثبتة ، بالإضافة إلى أن هذه الهيئات تعمل في مستويات عمل عالية ، وينتظر منها مخرجات علمية ودراسات أكاديمية تنضح بالتنافسية العالمية ، وهذا الأمر يفترض أن يكون في أولويات دائرة الاهتمام لصناع القرار ، لأنها تعمل على تقديم مخرجات تساهم في صناعة القرار في مستويات كثيرة للدول ؛

وعطفا على ما سبق، ترى هذه الدراسة انه يجب إعادة تصويب بعض التشريعات والقوانين والسياسات المنظمة لهذه الهيئات في الجزائر، وجعلها على الأقل مثل مثيلاتها في العالم ، سواء تعلق الأمر بتوظيف الكفاءات فيها من خلال الاختيار الأمثل للنخبة العاملة بها ، أو تمويلها بالميزانيات المستحقة والمختلفة ، أو من خلال توسيع انتشارها عبر الوطن وفق رؤية استراتيجية مدروسة ، أو عن طريق فتح أفق الاستثمار في الابتكارات وتوسيع مشاريع البحث مع الخواص والانفتاح على العمل المقاولاتي البحثي المنتج من خلال الشركات الناشئة ، ومشاريع الحاضنات ، ومشاريع البحث الكبرى ، مع ضرورة الإشراف الحكومي سواء كمالك أو كمشتري أو كشريك ، لأن قيمة هذه المؤسسات تظهر جليا في كثير من الدول التي تضعها في صميم اهتماماتها ، وجعلت منها مؤسسات رائدة تقدم خدمات ذات بعد اجتماعي واقتصادي وقومي ، وتسير وفق نسق خاص ولها اهتمام حكومي، وتستقطب كفاءات عالمية ، وتعمل على تحفيز واسترجاع واحتواء الباحثين من الأدمغة المهاجرة ، خاصة في الميدان التكنولوجي للإعلام الآلي والذكاء الاصطناعي ، وعلوم الطب والفضاء ، والتكنولوجيا النووية السلمية ، وكل العلوم التجريبية ، لأن حالة الاضطراب وعدم الاستقرار التي تحدث عموما في الدول وخصوصا في عالم المنظمات في العالم بات امتلاك التكنولوجيا فيها هو مؤشر على التفوق والسيطرة ، والبقاء والصمود في ظل الصراعات الدولية الجارفة ، وعليه صارت متطلبات الجدية العالية في إنشاء هيئات بحثية أكثر من ضرورة بالتخلي عن وضعية الفوضى واللامبالاة والروتين ، ووضع خارطة طريق دقيقة وواجبة التنفيذ ، لتفادي كل الانزلاقات في جميع الميادين وفي كل المؤسسات .

الاقتراحات والتوصيات :

- إعطاء الأولوية لقطاع البحث العلمي من ناحية التشريع وخاصة القوانين الأساسية لمراكز البحث العلمي في الجزائر ، وذلك عن طريق تصنيفها كمؤسسات ذات طابع علمي وتكنولوجي وصناعي وتجاري ، بغية الخروج من دائرة البحوث النظرية إلى دائرة البحوث التطبيقية وبالتالي الدخول في مسار الإنتاج الصناعي التكنولوجي وتسويق

- المنتجات التكنولوجية ، ويتضمن الأمر إمعان النظر من خبراء واستراتيجيين لهم اطلاع على مسار مراكز البحث في الدول المتقدمة كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول
- ضرورة إعادة النظر في طرق وكيفيات التوظيف للكفاءات من الباحثين والخبراء ، وإخراج الموضوع من دائرة الوظيفة العمومية إلى شروط أعمق وأدق وأوسع مما هي عليه وفق المنشور رقم 7 المؤرخ في 28 أفريل 2011 والذي يحدد شروط الالتحاق للباحثين بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر
 - تعزيز السياسة التمويلية لمراكز البحث العلمي بما يتماشى مع تسيير وتجهيز هذه المؤسسات بأحدث الوسائل التكنولوجية ، وبما يتماشى أيضا مع الاستثمار في مشاريع كبرى للبحث العلمي ، وتغيير السياسة النمطية في توزيع الاعتمادات على هذه الهيئات مقارنة بهيئات أقل أهمية منها
 - العمل الجاد على تغيير نظام التحفيز ونظام الأجور والعوائد والعلاوات المادية ، من خلال تغيير التنظيم الإداري والمالي لهذه المؤسسات ، وضرورة الاهتمام بالأساتذة في التعليم العالي وفي قطاع البحث العلمي ، ومستخدمي دعم البحث ماديا ومعنويا
 - العمل على إعادة استقطاب واحتواء الكفاءات داخل الوطن ، والأدمنة المهاجرة من العلماء والدكاترة والمهندسين والخبراء والفنيين خارج الوطن ، وفتح المجال حتى للأجانب من العلماء للعمل بقطاع البحث والتطوير والاستفادة من كفاءتهم قدر المستطاع
 - العمل على تغيير نظام التربصات بالخارج للباحثين وتعزيز ميزانيتها ، مقابل إرسال بعثات متخصصة وبأهداف مسبقة خاصة في العلوم الدقيقة والعلوم التجريبية ، وعدم ترك المجال للفوضى والعشوائية والسياسة التامة
 - ضرورة إدخال أساليب الإدارة المعاصرة على التسيير الإداري والمالي والعلمي لمراكز البحث العلمي ، من خلال الاستفادة من التجارب الدولية في هذا الاتجاه ، خاصة ما يتعلق بأساليب إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وإدارة الابتكار وإدارة التميز ، لأن طبيعة عمل هذه المؤسسات تقتضي التنافي مع العشوائية والفوضى والسطحية
 - استحداث مراكز بحث أخرى على غرار 32 مركزا المتوزعة عبر التراب الوطني ، واستحداث وحدات فرعية للبحث وكذا محطات بحث تجريبية حسب خصوصية كل منطقة ، وضرورة التركيز على التخصصات العلمية الدقيقة وذات التأثير الكبير ، والبعد الاستراتيجي القومي ، مثل تكنولوجيا الفضاء ، والدكاء الاصطناعي ، والطاقة النووية السلمية ، والعلوم الطبية ، والصناعة الميكانيكية الكبيرة ، والتي تعود بالنفع على الاقتصاد الوطني والوضع الاجتماعي
 - فتح مجال الاستثمار بمراكز البحث العلمي عن طريق استحداث شركات مع القطاع العام والخاص ، وتقديم كل التسهيلات الممكنة للاستثمار في المنتجات العلمية ، مع التأكيد على الانفتاح على القطاع الخاص لكل من يملك مؤهلات الاستثمار في الاختراعات والابتكارات ، وحتى وإن كانت التجربة قديمة في كثير من الدول المتقدمة ، فهي جديدة في الجزائر وقابلة للتنفيذ وتحتاج إلى ضبط ودعم مستمر ، ونقل الخبرة الدولية في ذلك
- آفاق الدراسة :

من خلال معالجة موضوع إدارة الكفاءات وأثرها على فعالية مراكز البحث العلمي يفضي إلى كثير من الإشكالات المطروحة في قطاع البحث العلمي في الجزائر وما يتطلبه من دراسات جادة وحقيقية ، يمكنها أن تشخص الخلل الموجود وتقديم الحلول والدراسات الأكاديمية كوصفات لعلاج مختلف المشاكل والمعضلات المطروحة ، لذلك قد تتطلب آفاق الدراسة البحث في مواضيع الخلل في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وما تعانيه من إشكالات على غرار :

- إشكالية جودة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر
- الهوة الموجودة في مخرجات قطاع البحث العلمي وبينه وبين هيئات الدولة المختلفة
- إشكالية تمويل مراكز البحث العلمي وانعكاساتها في الأهداف المسطرة
- انعكاسات الوضع الاقتصادي على سياسات البحث العلمي في الجزائر

قائمة المراجع

الكتب

1. أ.ب. بفردج، فن البحث العلمي، ترجمة زكريا فهمي، دار اقرأ، بيروت.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
3. إدوارد ليتواك (1994): انخيار الحلم الأمريكي، ترجمة ليلي غانم الدار، الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، سرت.
4. آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.
5. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2003.
6. بوقرة سميرة، بن كريع فاطمة الزهراء، مذكرة ماستر بعنوان تسيير الكفاءات كمدخل في إدارة المشروع الاقتصادي، دراسة ميدانية حول مشروع 50 وحدة سكنية بالوكالة العقارية لولاية قلمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، 2015-2016.
7. بيتر. ف. دراكر (1988): التجديد والمقاولة، ترجمة د. حسين عبد الفتاح، دار الكتاب الأردني، ص 38 وما بعدها.
8. حسن سليمان عبد الله أبو العيلة ، دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية وآفاق تعه ، رسالة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس ، القدس ، فلسطين ، 2013 .
9. حسين بوثلجة ، محمد الأمين مشرور ، إسحاق حسيني ، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية ، محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة ، مجلة التنظيم والعمل ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2017.
10. حسين كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
11. حمود عبد الله صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل قيمى، دار الشوكاني للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء 1997.

12. خالد عبد الرحمان الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، بغداد ، 2010
13. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003 .
14. الدكتور رعد عبد الله الطائي، الدكتور عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
15. الدكتور عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
16. دين الن فوستر، المساومة عبر الحدود، ترجمة د. نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
17. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
18. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
19. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
20. روبرت باكال، تقييم الأداء، ترجمة موسى بن يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
21. زهية موساوي ، خديجة خالدي ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005 .
22. السالم مؤيد سعيد، وصالح عادل حر حوش، إدارة الموارد البشرية، مديرية دار الكتاب، بغداد، العراق، 2000.
23. سميرة قوسي ، محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية ، جامعة باجي مختار ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، قسم علوم التسيير ، 2021 .
24. صالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، الأردن، دار البازوري العلمية، 2019.
25. صباح غربي ، تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، العدد السابع ، جويلية 2014 .
26. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002.

27. طالب صلاح الدين، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، أستاذ مساعد قسم أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، مقال علمي، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 04، 2014، ص 163-164، بتصرف
28. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
29. عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2007، ص 48-49
30. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002
31. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018.
32. عبد المعطي عساف، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين، الإدارة الحكومية - مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد 16، العدد الأول، 1988.
33. العبيدي عمارة، أطروحة لنيل الدكتوراه بعنوان واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من خلال مخابر البحث بالجامعة، دراسة حالة مخابر الجامعة بجامعة حمدة لخضر بالوادي، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2020، ص
34. العديلي ناصر محمد، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في الرياض، رسالة ماجستير، جامعة كاليفورنيا، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1981.
35. العربي عبد الله، ومهدي عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة فارن ويس، بنغازي، ليبيا، 1996.
36. علال عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
37. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
38. علي عبد الأمير كمونة، ناظم جواد الزيدي، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.
39. علي غربي، وإسماعيل فيره، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
40. عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات وإدارة المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000.
41. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.

42. عيشوش عواطف ، محاضرات في إدارة الكفاءات ، مطبوعة بيداغوجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2020-2021 .
43. عيشوش عواطف، مطبوعة بيداغوجية، محاضرات في إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر.
44. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
45. قرار وزاري مشترك بتاريخ 11 نوفمبر 2018 يحدد إيرادات ونفقات حساب التخصيص الخاص رقم 302-082، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الجريدة الرسمية العدد 10.
46. الكبيسي ، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
47. كريستوفر بارتليت وسومنترا جو شال، الإدارة عبر الحدود: الحلول بين القطرية، ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 1994.
48. كمال منصور، وسماح صولح ، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2010.
49. لقرع بن علي، مراكز البحوث العلمية في الجزائر، مجلة المستقبل العربي، العدد 498، لبنان، 2020.
50. المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 20-404 الذي يحدد كفاءات تسيير التفويض والاعتمادات المالية ، بتصرف
51. المادة 17 من القانون 90-21 المتعلق بالمحاسبة العمومية ، بتصرف
52. المادة 177 ، الأمر رقم 95-27 المؤرخ في 30 ديسمبر سنة 1995 .
53. المادة 2 ، المرسوم التنفيذي 20-386 المؤرخ في 19 ديسمبر 2020 .
54. المادة 55-56-57 ، المرسوم التنفيذي 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011، الجريدة الرسمية، العدد 66، الفصل السادس.
55. المادة 58 من القانون رقم 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية ، بتصرف
56. المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 91-313 المؤرخ في 07 سبتمبر 1991 الذي يحدد إجراءات المحاسبة التي يمسكها الآمرون بالصرف والمحاسبون العموميون وكيفيةها ومحتواها، الجريدة الرسمية عدد 43 المؤرخة في 1991/09/18.
57. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي بناء مدخل المهارات، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، مصر 2003.

58. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
59. محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الإسكندرية، 2008.
60. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014-2015.
61. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014-2015.
62. محمود عبد الرحمان، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
63. المرسوم التنفيذي 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011، الجريدة الرسمية، العدد 66، الفصل الثاني، المادة 9-10-11.
64. المرسوم التنفيذي 11-433 المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك دعم البحث، الجريدة الرسمية رقم 70، المادة 221 ص 41-42.
65. المرسوم التنفيذي 11-443 المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 .
66. المرسوم التنفيذي رقم 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011، الجريدة الرسمية، العدد 66.
67. مزيان فريدة، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011-2012.
68. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 03، عمان، 2005.
69. مصطفى يوسف كافي، محمد طاهر الخلف، هبة مصطفى كافي، الإدارة الاستراتيجية، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2017.
70. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
71. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
72. المنشور الوزاري رقم 6112 المؤرخ في 17 أوت 2022، المديرية العامة للميزانية، وزارة المالية، الجزائر.
73. منشور وزاري رقم 1564 مؤرخ في 06 مارس 2023، يحدد كفاءات إعداد وثائق التسيير الميزانياتي لنفقات الاستثمار، المديرية العامة للميزانية، وزارة المالية.

74. منشور وزاري رقم 8150 المؤرخ في 02 نوفمبر 2022، المديرية العامة للميزانية، وزارة المالية، الجزائر.
75. منى مسغوني ، مطبوعة محاضرات حول إدارة الكفاءات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ، الجزائر .
76. مهمل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022-2023.
77. المواد 9-10-11 من المرسوم التنفيذي 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011، الجريدة الرسمية، العدد 66، الفصل الثاني.
78. الموقع الالكتروني [http : amberstudent.com](http://amberstudent.com) ، بتصرف ، تمت زيارة الموقع في 21 جويلية 2025 على الساعة 22.30
79. موقع الصفصاف [http : www.al-safsaf.com](http://www.al-safsaf.com) ، تاريخ زيارة الموقع 13 أوت 2025 على الساعة 20.00
80. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الأردن 2009.
81. نجاح عائشة ، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، الجزائر، 2017-2018 .
82. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
83. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
84. نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، تعريب الدكتور حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية.
85. نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، تعريب الدكتور حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية ، 2004
86. الهادي بقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 10/09 مارس 2004.

87. هاني الخوري، تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، مركز الرضا للكمبيوتر، 1998
88. هيئة التأطير بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، الجزائر، 2011.
89. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، احصائيات القطاع، المنصة الرقمية، webmaster@mesrs.dz، بتصرف، تمت زيارة الموقع في 15 أوت 2025 على الساعة 22.00 ليلا
90. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الموقع الرسمي للوزارة، webmaster@mesrs.dz أو http: /www.dgrsdt.dz ، أو www.mesrs.dz ، تمت زيارة المواقع بتاريخ 22 أوت 2025 على الساعة 20.00 مساء ، بتصرف
91. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المنصة الرقمية webmaster@mesrs.dz، تاريخ زيارة الموقع 20 أوت 2025
92. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى 2007

قائمة المراجع باللغات الأجنبية :

1. Benabou.C. La gestion stratégique des ressources humaines. Québec,Geolon Morin éditeur, 1988
2. Cécile Déjoux, les compétences au cours de l'entreprise, édition d'organisation paris, 2001
3. Choi, and Lee, knowledge management strategy and its link to knowledge creation process, Expert system with Applications, vol 23, No.3.
4. Day, and Wendler, Best practice and Beyond Knowledge strategies, The Mckinsey Quarterly, vol 1, 1998.
5. George Mikovich and Jerry Newman, compensation, Homewood Irwin, 1987.
6. haimann, the professiond management, theory et practice Houghton ncliffin co., Boston,1962.
7. Hervé serieyse , Ressource humaine déployer la stratégie , 1998 .
8. Hervé serieyse, ressource humaine déployer la stratégie, 1998.

9. Jacques, Aubert, Patrick, Gilbert, Frédérique, Pigeyre, Management des compétences : Réalisation Concepts analyses, 2Ed Dunod, paris, 2005.
10. Le Boterf G, L'ingénierie des compétences, Les édition, 2000.
11. Levy Leboyer, la gestion des compétences, édition d'organisation, paris, 1996.
12. Mounja P.Kim : Organizational Readiness for Knowledge Management in : Ramon C.Barquin et al: Knowledge Management, Management Concept, Vienna, 2001
13. Murray, NATURE VALUE AND PURSUIT OF RELIABLE CORPORATE KNOWLEDGE, journal knowledge management, Vol, 5 ISS 3
14. Porter, M.E, **WHAT IS STRATEGY?** Harvard business Review, Vol, 1996.
15. Prusak, Larry, Knowledge management A strategy Perspective, the Institut for knowledge management, (www.knowledgeboard.com)2008
16. Stan Metcalfe and N. De Liso: Innovation Capabilities and Knowledge : The Epistemic Connection, in : rod coobs (ed) : Technological Change and Organisation, Edward Elgar , Cheltenham ,1998
17. Stan Metcalfe and N. De Liso: Innovation Capabilities and Knowledge : The Epistemic Connection, in : rod coobs (ed) : Technological Change and Organisation, Edward Elgar , Cheltenham , UK, 1998
18. Sylvie st – Onge et autre , relever les défis de gestion des ressources humaine , gâtant Morin, canada .
19. Zack, Developing Knowledge strategy, California Management Review, vol.41, 1999.

مواقع إلكترونية:

[http : amberstudent.com](http://amberstudent.com)

[http : www.al-safsaf.com](http://www.al-safsaf.com)

[http : www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

[http: www.dgrsdt.dz](http://www.dgrsdt.dz)

[http: webmaster@mesrs.dz](http://webmaster@mesrs.dz)

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان الأطروحة

توطئة وشرح العينة المستهدفة بالاستبيان:

يوجه هذا الاستبيان إلى عينة من سلك الباحثين الذين يعملون بمراكز البحث العلمي في الجزائر في مختلف التخصصات، على اعتبار أن موضوع الكفاءات قد يطال مراكز بحث مختلفة، وعلى اعتبار أن مراكز البحث العلمي بالمفهوم العام تستقطب وتحتوي على النخبة من الكفاءات المثبتة التي تقوم بعملية البحث، لذلك موضوع الاستبيان سيكون موجه لكافة مستويات كفاءات الأساتذة الباحثين في مراكز شتى وفي مؤسسات بحثية مختلفة

الاستبيان:

محور البيانات الشخصية

1/ الجنس

2/ السن

المستوى التعليمي ثانوي جامعي دكتوراه

3/ الرتبة المهنية:

4/ الخبرة المهنية 1 سنة الى 5 سنوات

من 5 الى 10

أكثر من 10 سنوات

يرجى الإجابة وفق درجة موافقتك عليها بوضع علامة X موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

المحور الأول: استقطاب وتوظيف الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي

1/ تعتمد مراكز البحث على معايير واضحة وموضوعية عند استقطاب واختيار الموظفين الجدد

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

2/ تتم عملية الاستقطاب للكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي بالإعلان والترويج عبر كافة التراب الوطني

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

3/ تقوم مراكز البحث العلمي في الجزائر بعملية فرز ودراسة الملفات المقبولة في توظيف الباحثين حسب الاختصاص وبمهنية وعناية

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

4/ تقوم مراكز البحث العلمي في الجزائر بدراسة الملفات المقبولة من خلال تطبيق المعايير القانونية بمهنية وحياد

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

5/ تعتبر قوانين استقطاب وتوظيف الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي جيدة وتحتاج إلى التطبيق الدقيق فقط

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

6/ تعتبر إعادة النظر في معايير التحاق كفاءات الباحثين بمراكز البحث العلمي ضرورة ملحة

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

7/ باتت الآليات والوسائط التكنولوجية للاستقطاب والتوظيف متاحة لكل الكفاءات في وصول المعلومات حول التوظيف للجميع

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

8/ تتم عملية مقابلات التوظيف للكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي في شفافية ونزاهة تامة

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

9/ تتم عملية الاختيار والتعيين للكفاءات من الباحثين في الغالب من خلال المعايير القانونية بعناية ودقة

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

10/ يعد استخدام التكنولوجيا في التنقيط وفق معايير توظيف الباحثين أمرا ضروريا

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

11/ يمكن لمراكز البحث العلمي أن تقوم بعملية توظيف للباحثين عن طريق التحويل من هيئات أخرى لتجنب تكاليف وتبعات عملية التوظيف

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

12/ تعتبر عملية التوظيف عن طريق التحويل للكفاءات من الباحثين في عملية تسهم في تعزيز البطالة وعملية إهمال وحرمان لحاملي الدكتوراه العاطلين عن العمل

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

13/ تشهد مراكز البحث العلمي عمليات واسعة في توظيف الكفاءات من الباحثين في الجزائر

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

14/ تعاني مراكز البحث العلمي من نقص في منح المناصب لتوظيف كفاءات الباحثين عبر التراب الوطني

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

15/ توجد مؤشرات مهمة على أن نجاح مراكز البحث العلمي في الجزائر مرهون بعمليات توظيف الباحثين كما ونوعا

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

المحور الثاني: دعم وتنمية وتطوير الكفاءات من الباحثين بمراكز البحث العلمي

1/ تقدم مراكز البحث العلمي بعد عملية توظيف الكفاءات من الباحثين برامج تدريب وتكوين هادفة ومفيدة

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

2/ تحتم مراكز البحث العلمي بتقديم برامج تدريبية داخل المؤسسة في شكل ندوات وملتقيات توظف من طرف كفاءات علمية وأكاديمية

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

3/ تعمل مراكز البحث العلمي على تقديم برامج تدريبية خارج المؤسسات من مدرّبين مختصين وفي هيئات مختصة

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

4/ تستفيد كفاءات الباحثين بمراكز البحث العلمي من تكوين أو تربص متخصص قصير المدى أو ورشات داخل التراب الوطني

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

6/ تستفيد كفاءات الباحثين بمراكز البحث العلمي من تكوين أو تربص متخصص قصير المدى خارج التراب الوطني وفق معايير وبرنامج محددة

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

7/ تقوم مراكز البحث العلمي بتقييم الكفاءات بعد فترة التربص التي تلي عملية التوظيف وفق معايير الكفاءة والفعالية

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

8/ يخضع جميع الباحثين بمراكز البحث العلمي لتقييم فعال ونزاهة للترقية في الدرجات

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

9/ تقوم إدارة مراكز البحث العلمي بتقييم جميع الباحثين الذين تتوفر فيهم الشروط للترقية أو التأهيل في الرتب وفق المعايير المسطرة بكل كفاءة ومهنية

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

10/ تقوم مراكز البحث العلمي بتقييم الباحثين غالبا دوريا حسب مخرجات عملية البحث ومدى تحقيق أهدافها بكل موضوعية

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

11/ يستفيد الباحثون من أجور محترمة مقابل الخدمات التي يقدمونها بمراكز البحث العلمي

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

12/ يستفيد الباحثون في الأنشطة الربحية لمراكز البحث من مزايا ومنح إضافية مقابل مشاركتهم فيها

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

13/ يستفيد مستخدمو دعم البحث والباحثون المشاركون في مشاريع البحث من منح وتعويضات إضافية مقابل المجهودات

المبدولة

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

14/ تعمل مراكز البحث العلمي على منح كل الباحثين الذين تتوفر فيهم الشروط فرصة ودعم لمزاولة التبرعات قصيرة المدى

بالخارج

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

15/ تعمل مراكز البحث العلمي على تفعيل المنح والمزايا والمردودية والخدمات الاجتماعية لكل الباحثين الذين يمارسون نشاطهم

البحثي بصفة قانونية وعادية

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

المحور الثالث: استراتيجيات التمويل وانعكاسها على فعالية مراكز البحث العلمي:

1/ تضطلع مراكز البحث العلمي بتسيير ميزانية الأجور والمرتبات بكل مهنية وكفاءة

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

2/ لا تحتاج مراكز البحث العلمي إلى عملية تمويل كبيرة لتحقيق أهدافها البحثية

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

3/ تحتاج مراكز البحث العلمي إلى أولوية في منح الميزانيات مقارنة بالهيئات الأخرى

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

4/ تحقيق النجاح بمراكز البحث العلمي مرهون بالميزانيات الممنوحة في كل الأحوال

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

5/ توفر مراكز البحث من خلال سياسة تمويلها الإمكانيات التكنولوجية والمعدات والهيكل من مخابر وتجهيزات بحث لتطوير عملية البحث بالجزائر

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

6/ تحتاج مراكز البحث العلمي إلى رصد ميزانيات لثمين براءات الاختراع والاهتمام بأصحاب هذه البراءات ماديا ومعنويا

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

7/ بغية النجاح في جعل مراكز البحث العلمي مؤسسات نشاط صناعي وتجاري لا بد من تمويلها ماديا

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

8/ يتطلب إنشاء مؤسسات فرعية كوحدات بحث أو محطات بحث أو شركات منتجة لا بد من رصد ميزانيات لذلك

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

9/ من أجل نقل الخبرات الموجودة في مراكز البحث العالمية الناجحة لا بد من ميزانية لتجسيد ذلك

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

10/ عملية تجسيد التعاون الدولي مع المؤسسات الدولية من خلال الشراكات والاتفاقيات وتبادل المعلومات يتطلب وضع إطار ميزانية لذلك

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

11/ يستفيد الباحثون في مراكز البحث العلمي من ميزانية خاصة للتكوين المتخصص في الخارج لتعزيز الأداء بصيغه طويل المدى وقصير المدى

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

12/ تعمل مراكز البحث على الحد من نزيف الاطارات نحو مؤسسات التعليم العالي أو مؤسسات أخرى من خلال التحفيز المادي وتوفير الجو الملائم للبحث بالجزائر

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

13/ من أجل النهوض بمراكز البحث العلمي في الجزائر يجب مضاعفة ميزانية الاستثمار في البحث العلمي

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

14/ تحتاج سياسة التمويل لمراكز البحث العلمي في الجزائر إلى مراجعة من خلال التدقيق وعدم تبديد المال العام

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

15/ لا يمكن القول المطلق أن سياسة التمويل المحدودة لمراكز البحث العلمي في الجزائر هي السبب المباشر والرئيس في عدم تحقيق الأهداف المسطرة بل هنالك أسباب إدارية وعلمية أخرى

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

المحور الرابع: الإستراتيجيات المسطرة لتعزيز دور وفعالية مراكز البحث العلمي

1/ تعمل الدولة على استحداث مراكز بحث جديدة في مختلف جهات الوطن وفق رؤى علمية

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

2/ تهم الدولة بفتح مراكز بحث مختصة في مناطق معينة حسب طابع المنطقة وخصوصيتها

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

3/ تسخر الدولة كل الإمكانيات المادية والبشرية والاستراتيجية لتطوير مراكز البحث العلمي

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

4/ تعمل الدولة على توسيع مراكز البحث خارج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ضمن وزارات أخرى

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

5/ تهم الدولة بمخرجات البحث العلمي وتعطيها أهمية كبيرة خاصة في السنوات الأخيرة

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

6 / تهم الدولة بتحسين حياة الباحثين ومستخدمي دعم البحث اجتماعيا ووظيفيا

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

7/ تسخر الدولة ميزانيات معتبرة سواء للتسيير أو التجهيز أو الاستثمار لمختلف مراكز البحث للاضطلاع بمهامها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

8/ تشكل مراكز البحث العلمي بعد استراتيجي وتنموي للدولة في المستقبل

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

9/ فتح مؤسسات فرعية في شكل وحدات ومحطات بحث في مختلف أنحاء الوطن أمر استراتيجي في غاية الأهمية

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

10/ إعادة النظر في تصنيف مراكز البحث ضمن قطاع الوظيفة العمومية بات مهما

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

11/ يمكن رسم استراتيجية إعادة تصنيف مراكز البحث العلمي كمؤسسات علمية وذات طابع اقتصادي أفضل من الواقع الحالي

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

12/ استراتيجية الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة لتسيير مراكز البحث العلمي وربط شركات معها أمر في غاية الأهمية

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

13/ إلزام وزارة التعليم العالي مراكز البحث العلمي بفتح مؤسسات ذات طابع صناعي وتجاري أو ما يعرف بـ

"فيليل" **FILIALE** ومرافقتها إداريا هو أمر استراتيجي في غاية الأهمية

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

14/ يعد اهتمام الدولة بمخرجات مراكز البحث العلمي من دراسات وملتقيات ومنتوجات علمية وابتكارات من الأولويات

الكبرى في السنوات الأخيرة

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

15/ تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمراكز البحث العلمي يتطلب إعادة النظر في التنظيم المالي والإداري والعلمي بما تتطلبه

التحولات الكبرى الحاصلة

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

المحور الخامس: دلائل ومؤشرات تشير إلى تحقيق أهداف مراكز البحث العلمي من خلال إدارة الكفاءات

1/ لا يمكن إنكار تحقيق عدة مشاريع للبحث والتطوير حسب الإمكانيات المتاحة بمختلف مراكز البحث العلمي بالجزائر

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

2/ توجد عدة براءات اختراع ومشاريع بحثية واعدة بمراكز البحث العلمي في الجزائر

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

3/ توجد عدة شركات واتفاقيات على مستوى دولي مع المؤسسات البحثية لتعزيز مكانة وقدرات الجزائر في هذا الاتجاه

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

4/ استحداث شركات ناشئة ومؤسسات فرعية بمراكز البحث العلمي بالشراكة مع الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين هي مؤشر

على فعالية مراكز البحث العلمي

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

5/ يعمل كل مركز في مجال تخصصه على تعزيز الشراكة والتعاون مع مختلف مؤسسات الدولة في القضايا ذات الاهتمام المشترك

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

6/ يعمل كل مركز في مجال تخصصه على تعزيز الشراكة والتعاون مع مختلف هيئات المجتمع المدني

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

7/ تلجأ الدولة إلى مراكز البحث العلمي كل حسب تخصصه في الاستشراف أو الدراسات المعمقة لمختلف المشاريع أو القضايا الكبرى

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

8/ لا تعتبر مراكز البحث العلمي ذات أهمية قصوى وفاعلة وتعاين من التهميش من الهيئات العليا

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

9/ لا تقوم مراكز البحث العلمي بدورها الريادي والأكاديمي بالنظر إلى الأهداف المسطرة

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

10/ توجد مراكز بحث علمي واعدة يجب الاهتمام بها وتطويرها نحو الأفضل

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

11/ تفعيل مشاريع الحاضنات بمراكز البحث ودعمها يساهم في ترقية المراكز وتطويرها

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

12/ تعد برمجة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمشاريع وشراكات بين مراكز البحث العلمي ومؤسسات دولية أمر ضروري ومهم ويعود بالنفع على المؤسسات وكفاءاتها

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

13/ انفتاح مراكز البحث العلمي على المحيط الاجتماعي والاقتصادي العام والخاص أمر في غاية الأهمية

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

14/ انفتاح بعض مراكز البحث الحساسة على المحيط الاجتماعي والاقتصادي يضر بأولويات والأهداف الاستراتيجية التي وضعت لأجلها هذه الهيئات

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

15/ انتشار مراكز البحث العلمي في الجزائر يعتبر مؤشر إيجابي على الاهتمام بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	المؤسسة	الرتبة العلمية
1	عمراني بلخير	مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط	مدير بحث
2	ماحي محمد	المركز الجامعي الشريف بوشوشة أفلو	أستاذ محاضر قسم أ
3	جخيوة الطاهر	المركز الجامعي الشريف بوشوشة أفلو	أستاذ التعليم العالي
4	عبيد فريد	المركز الجامعي الشريف بوشوشة أفلو	أستاذ محاضر قسم أ

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	116	57.4	57.4	57.4
	انثى	86	42.6	42.6	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 الى 40 سنة	112	55.4	55.4	55.4
	من 40 الى 50 سنة	70	34.7	34.7	90.1
	من 25 الى 30 سنة	14	6.9	6.9	97.0
	سنة فما فوق 50	6	3.0	3.0	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دكتوراه	142	70.3	70.3	70.3
	جامعي	32	15.8	15.8	86.1
	الاستاذية	28	13.9	13.9	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 01 الى 05 سنوات	110	54.5	54.5	54.5
	من 05 الى 10 سنوات	32	15.8	15.8	70.3
	اكثر من 10 سنوات	60	29.7	29.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	20	9.9	9.9	9.9
	محايد	14	6.9	6.9	16.8
	موافق	128	63.4	63.4	80.2
	موافق بشدة	40	19.8	19.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	2.0	2.0	2.0
	محايد	4	2.0	2.0	4.0
	موافق	134	66.3	66.3	70.3
	موافق بشدة	60	29.7	29.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	5.0	5.0	5.0
	محايد	30	14.9	14.9	19.8
	موافق	108	53.5	53.5	73.3
	موافق بشدة	54	26.7	26.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	14	6.9	6.9	6.9
	محايد	44	21.8	21.8	28.7
	موافق	84	41.6	41.6	70.3
	موافق بشدة	60	29.7	29.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	22	10.9	10.9	10.9	
	محايد	48	23.8	23.8	34.7	
	موافق	96	47.5	47.5	82.2	
	موافق بشدة	36	17.8	17.8	100.0	
	Total	202	100.0	100.0		

Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	12	5.9	5.9	5.9
	محايد	38	18.8	18.8	24.8
	موافق	88	43.6	43.6	68.3
	موافق بشدة	64	31.7	31.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	22	10.9	10.9	10.9
	محايد	18	8.9	8.9	19.8
	موافق	106	52.5	52.5	72.3
	موافق بشدة	56	27.7	27.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	26	12.9	12.9	12.9
	محايد	66	32.7	32.7	45.5
	موافق	76	37.6	37.6	83.2
	موافق بشدة	34	16.8	16.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	16	7.9	7.9	7.9
	محايد	44	21.8	21.8	29.7
	موافق	102	50.5	50.5	80.2
	موافق بشدة	40	19.8	19.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	2.0	2.0	2.0
	محايد	14	6.9	6.9	8.9
	موافق	92	45.5	45.5	54.5
	موافق بشدة	92	45.5	45.5	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	38	18.8	18.8	18.8
	محايد	50	24.8	24.8	43.6
	موافق	56	27.7	27.7	71.3
	موافق بشدة	58	28.7	28.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	28	13.9	13.9	13.9
	محايد	62	30.7	30.7	44.6
	موافق	66	32.7	32.7	77.2
	موافق بشدة	46	22.8	22.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	60	29.7	29.7	29.7
	محايد	34	16.8	16.8	46.5
	موافق	72	35.6	35.6	82.2
	موافق بشدة	36	17.8	17.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	4.0	4.0	4.0
	محايد	31	15.3	15.3	19.3
	موافق	105	52.0	52.0	71.3
	موافق بشدة	58	28.7	28.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	8.9	8.9	8.9
	محايد	20	9.9	9.9	18.8
	موافق	91	45.0	45.0	63.9
	موافق بشدة	73	36.1	36.1	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	46	22.8	22.8	22.8
	محايد	32	15.8	15.8	38.6
	موافق	90	44.6	44.6	83.2
	موافق بشدة	34	16.8	16.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	26	12.9	12.9	12.9
	محايد	30	14.9	14.9	27.7
	موافق	104	51.5	51.5	79.2
	موافق بشدة	42	20.8	20.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	51	25.2	25.2	25.2
	محايد	42	20.8	20.8	46.0
	موافق	79	39.1	39.1	85.1
	موافق بشدة	30	14.9	14.9	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	28	13.9	13.9	13.9
	محايد	36	17.8	17.8	31.7
	موافق	102	50.5	50.5	82.2
	موافق بشدة	36	17.8	17.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	26	12.9	12.9	12.9
	محايد	20	9.9	9.9	22.8
	موافق	110	54.5	54.5	77.2
	موافق بشدة	46	22.8	22.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	40	19.8	19.8	19.8
	محايد	40	19.8	19.8	39.6
	موافق	88	43.6	43.6	83.2
	موافق بشدة	34	16.8	16.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	14	6.9	6.9	6.9
	محايد	40	19.8	19.8	26.7
	موافق	98	48.5	48.5	75.2
	موافق بشدة	50	24.8	24.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	2.0	2.0	2.0
	محايد	38	18.8	18.8	20.8
	موافق	116	57.4	57.4	78.2
	موافق بشدة	44	21.8	21.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	9.9	9.9	9.9
	محايد	44	21.8	21.8	31.7
	موافق	108	53.5	53.5	85.1
	موافق بشدة	30	14.9	14.9	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	30	14.9	14.9	14.9
	محايد	40	19.8	19.8	34.7
	موافق	96	47.5	47.5	82.2
	موافق بشدة	36	17.8	17.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	34	16.8	16.8	16.8
	محايد	54	26.7	26.7	43.6
	موافق	74	36.6	36.6	80.2
	موافق بشدة	40	19.8	19.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	42	20.8	20.8	20.8
	محايد	56	27.7	27.7	48.5
	موافق	68	33.7	33.7	82.2
	موافق بشدة	36	17.8	17.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	29	14.4	14.4	14.4
	محايد	26	12.9	12.9	27.2
	موافق	107	53.0	53.0	80.2
	موافق بشدة	40	19.8	19.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	2	1.0	1.0	1.0
	محايد	30	14.9	14.9	15.8
	موافق	134	66.3	66.3	82.2
	موافق بشدة	36	17.8	17.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	42	20.8	20.8	20.8
	موافق	120	59.4	59.4	80.2
	موافق بشدة	40	19.8	19.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	94	46.5	46.5	46.5
	محايد	16	7.9	7.9	54.5
	موافق	8	4.0	4.0	58.4
	موافق بشدة	84	41.6	41.6	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.0	1.0	1.0
	محايد	12	5.9	5.9	6.9
	موافق	84	41.6	41.6	48.5
	موافق بشدة	104	51.5	51.5	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	5.0	5.0	5.0

محايد	18	8.9	8.9	13.9
موافق	80	39.6	39.6	53.5
موافق بشدة	94	46.5	46.5	100.0
Total	202	100.0	100.0	

Q34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	28	13.9	13.9	13.9
محايد	32	15.8	15.8	29.7
موافق	94	46.5	46.5	76.2
موافق بشدة	48	23.8	23.8	100.0
Total	202	100.0	100.0	

Q35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	1.0	1.0	1.0
محايد	12	5.9	5.9	6.9
موافق	104	51.5	51.5	58.4
موافق بشدة	84	41.6	41.6	100.0
Total	202	100.0	100.0	

Q36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	3.0	3.0	3.0
موافق	102	50.5	50.5	53.5
موافق بشدة	94	46.5	46.5	100.0
Total	202	100.0	100.0	

Q37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	8	4.0	4.0	4.0
موافق	112	55.4	55.4	59.4

موافق بشدة	82	40.6	40.6	100.0
Total	202	100.0	100.0	

Q38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.0	1.0	1.0
	محايد	18	8.9	8.9	9.9
	موافق	114	56.4	56.4	66.3
	موافق بشدة	68	33.7	33.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	2.0	2.0	2.0
	محايد	16	7.9	7.9	9.9
	موافق	104	51.5	51.5	61.4
	موافق بشدة	78	38.6	38.6	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	32	15.8	15.8	15.8
	محايد	44	21.8	21.8	37.6
	موافق	88	43.6	43.6	81.2
	موافق بشدة	38	18.8	18.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	32	15.8	15.8	15.8
	محايد	24	11.9	11.9	27.7
	موافق	60	29.7	29.7	57.4

موافق بشدة	86	42.6	42.6	100.0
Total	202	100.0	100.0	

Q42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.0	1.0	1.0
	محايد	6	3.0	3.0	4.0
	موافق	82	40.6	40.6	44.6
	موافق بشدة	112	55.4	55.4	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	44	21.8	21.8	21.8
	محايد	40	19.8	19.8	41.6
	موافق	64	31.7	31.7	73.3
	موافق بشدة	54	26.7	26.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	9.9	9.9	9.9
	محايد	32	15.8	15.8	25.7
	موافق	88	43.6	43.6	69.3
	موافق بشدة	62	30.7	30.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	22	10.9	10.9	10.9
	محايد	57	28.2	28.2	39.1
	موافق	97	48.0	48.0	87.1

موافق بشدة	26	12.9	12.9	100.0
Total	202	100.0	100.0	

Q46

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	14	6.9	6.9	6.9
	محايد	44	21.8	21.8	28.7
	موافق	104	51.5	51.5	80.2
	موافق بشدة	40	19.8	19.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q47

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	28	13.9	13.9	13.9
	محايد	64	31.7	31.7	45.5
	موافق	82	40.6	40.6	86.1
	موافق بشدة	28	13.9	13.9	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q48

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	24	11.9	11.9	11.9
	محايد	58	28.7	28.7	40.6
	موافق	90	44.6	44.6	85.1
	موافق بشدة	30	14.9	14.9	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q49

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	24	11.9	11.9	11.9
	محايد	48	23.8	23.8	35.6
	موافق	98	48.5	48.5	84.2

موافق بشدة	32	15.8	15.8	100.0
Total	202	100.0	100.0	

Q50

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	50	24.8	24.8	24.8
محايد	40	19.8	19.8	44.6
موافق	48	23.8	23.8	68.3
موافق بشدة	64	31.7	31.7	100.0
Total	202	100.0	100.0	

Q51

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	28	13.9	13.9	13.9
محايد	48	23.8	23.8	37.6
موافق	94	46.5	46.5	84.2
موافق بشدة	32	15.8	15.8	100.0
Total	202	100.0	100.0	

Q52

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	2.0	2.0	2.0
محايد	10	5.0	5.0	6.9
موافق	80	39.6	39.6	46.5
موافق بشدة	108	53.5	53.5	100.0
Total	202	100.0	100.0	

Q53

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	1.0	1.0	1.0
محايد	6	3.0	3.0	4.0
موافق	112	55.4	55.4	59.4

موافق بشدة	82	40.6	40.6	100.0
Total	202	100.0	100.0	

Q54

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	2.0	2.0	2.0
	محايد	10	5.0	5.0	6.9
	موافق	82	40.6	40.6	47.5
	موافق بشدة	106	52.5	52.5	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q55

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	4.0	4.0	4.0
	محايد	14	6.9	6.9	10.9
	موافق	88	43.6	43.6	54.5
	موافق بشدة	92	45.5	45.5	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q56

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	5.0	5.0	5.0
	موافق	84	41.6	41.6	46.5
	موافق بشدة	108	53.5	53.5	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q57

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	5.0	5.0	5.0
	محايد	18	8.9	8.9	13.9
	موافق	114	56.4	56.4	70.3
	موافق بشدة	60	29.7	29.7	100.0

Total	202	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

Q58

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	9.9	9.9	9.9
	محايد	42	20.8	20.8	30.7
	موافق	108	53.5	53.5	84.2
	موافق بشدة	32	15.8	15.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q59

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	14	6.9	6.9	6.9
	موافق	94	46.5	46.5	53.5
	موافق بشدة	94	46.5	46.5	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q60

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.0	1.0	1.0
	محايد	16	7.9	7.9	8.9
	موافق	156	77.2	77.2	86.1
	موافق بشدة	28	13.9	13.9	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q61

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	2.0	2.0	2.0
	محايد	20	9.9	9.9	11.9
	موافق	132	65.3	65.3	77.2
	موافق بشدة	46	22.8	22.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q62

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	4.0	4.0	4.0
	محايد	48	23.8	23.8	27.7
	موافق	118	58.4	58.4	86.1
	موافق بشدة	28	13.9	13.9	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q63

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	3.0	3.0	3.0
	محايد	30	14.9	14.9	17.8
	موافق	132	65.3	65.3	83.2
	موافق بشدة	34	16.8	16.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q64

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	4.0	4.0	4.0
	محايد	40	19.8	19.8	23.8
	موافق	128	63.4	63.4	87.1
	موافق بشدة	26	12.9	12.9	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q65

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	5.0	5.0	5.0
	محايد	46	22.8	22.8	27.7
	موافق	120	59.4	59.4	87.1
	موافق بشدة	26	12.9	12.9	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q66

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	26	12.9	12.9	12.9
	محايد	46	22.8	22.8	35.6
	موافق	96	47.5	47.5	83.2
	موافق بشدة	34	16.8	16.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q67

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	26	12.9	12.9	12.9
	محايد	54	26.7	26.7	39.6
	موافق	70	34.7	34.7	74.3
	موافق بشدة	52	25.7	25.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q68

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	46	22.8	22.8	22.8
	محايد	46	22.8	22.8	45.5
	موافق	74	36.6	36.6	82.2
	موافق بشدة	36	17.8	17.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q69

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.0	1.0	1.0
	محايد	18	8.9	8.9	9.9
	موافق	96	47.5	47.5	57.4
	موافق بشدة	86	42.6	42.6	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q70

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	3.0	3.0	3.0
	محايد	32	15.8	15.8	18.8
	موافق	92	45.5	45.5	64.4
	موافق بشدة	72	35.6	35.6	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q71

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.0	1.0	1.0
	محايد	12	5.9	5.9	6.9
	موافق	110	54.5	54.5	61.4
	موافق بشدة	78	38.6	38.6	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q72

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.0	1.0	1.0
	محايد	8	4.0	4.0	5.0
	موافق	112	55.4	55.4	60.4
	موافق بشدة	80	39.6	39.6	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q73

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	40	19.8	19.8	19.8
	محايد	58	28.7	28.7	48.5
	موافق	70	34.7	34.7	83.2
	موافق بشدة	34	16.8	16.8	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Q74

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	5.0	5.0	5.0
	محايد	20	9.9	9.9	14.9
	موافق	116	57.4	57.4	72.3
	موافق بشدة	56	27.7	27.7	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	202	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	202	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

معامل الثبات الكلي

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	74

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created	10-APR-2026 17:27:39	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	202
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	202	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	202	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

معامل الثبات المحور الأول

Cronbach's Alpha	N of Items
.746	15

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		10-APR-2026 17:28:05
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	202
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	202	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	202	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

معامل الثبات المحور الثاني

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	14

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created	10-APR-2026 17:28:41	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	202
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	202	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	202	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

معامل الثبات المحور الثالث

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.774	15
------	----

```
RELIABILITY
/VARIABLES= Q45Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53 Q54 Q55 Q56 Q57 Q58 Q59
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		10-APR-2026 17:29:08
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	202
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53 Q54 Q55 Q56 Q57 Q58 Q59 Q60 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	202	100.0

Excluded ^a	0	.0
Total	202	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

معامل الثبات المحور الرابع

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	15

```
RELIABILITY
/VARIABLES= Q60Q61 Q62 Q63 Q64 Q65 Q66 Q67 Q68 Q69 Q70 Q71 Q72 Q73 Q74
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created	10-APR-2026 17:29:39	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	202
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=Q61 Q62 Q63 Q64 Q65 Q66 Q67 Q68 Q69 Q70 Q71 Q72 Q73 Q74 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	202	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	202	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

معامل الثبات المحور الخامس

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	15

الصدق الداخلي المحور الأول

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	x1
Q1	Pearson	1	.370	.485	.379	.167	-	.174	.188	.244	.043	.075	.236	.278	.140	.150	.527
	Correlati		**	**	**	*	.084	*	**	**			**	**	*	*	**
	on						-										
	Sig. (2-		.000	.000	.000	.017	.235	.013	.007	.000	.548	.290	.001	.000	.046	.033	.000
	tailed)																
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q2	Pearson	.370	1	.424	.372	.071	-	.241	.260	.432	-	.142	.079	.125	-	.000	.426
	Correlati	**		**	**		.064	**	**	**	.008	*			.139		**
	on						-				-				*		
	Sig. (2-	.000		.000	.000	.319	.367	.001	.000	.000	.913	.043	.264	.077	.049	.996	.000
	tailed)																
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q3	Pearson	.485	.424	1	.713	.295	-	.184	.398	.519	.042	.090	.138	.349	.056	.131	.650
	Correlati	**	**		**	**	.103	**	**	**				**			**
	on						-										
	Sig. (2-	.000	.000		.000	.000	.145	.009	.000	.000	.554	.205	.050	.000	.433	.063	.000
	tailed)																
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q4	Pearson	.379	.372	.713	1	.296	-	.234	.433	.558	-	.062	.135	.301	.084	.025	.623
	Correlati	**	**	**		**	.025	**	**	**	.095			**			**
	on						-				-						
	Sig. (2-																
	tailed)																
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.723	.001	.000	.000	.179	.384	.056	.000	.234	.726	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q5	Pearson Correlation	.167*	.071	.295**	.296**	1	-.049	.191**	.250**	.255**	.270**	.390**	.155*	.285**	.139*	.217**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.017	.319	.000	.000		.492	.007	.000	.000	.000	.000	.028	.000	.049	.002	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q6	Pearson Correlation	-.084	-.064	.103	.025	-.049		.012	.011	.006	-.006	.237**	.051	-.036	.200**	-.020	.169*
	Sig. (2-tailed)	.235	.367	.145	.723	.492		.860	.433	.873	.936	.001	.471	.612	.004	.775	.016
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q7	Pearson Correlation	.174*	.241**	.184**	.234**	.191**	-.012	1	.251**	.244**	.048	.225**	.005	.063	.060	.065	.419**
	Sig. (2-tailed)	.013	.001	.009	.001	.007	.860		.000	.000	.495	.001	.945	.371	.399	.361	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q8	Pearson Correlation	.188**	.260**	.398**	.433**	.250**	.055	.251**	1	.614**	.133	.188**	.160*	.381**	-.031	.036	.618**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.000	.000	.433	.000		.000	.059	.007	.023	.000	.661	.606	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q9	Pearson Correlation	.244**	.432**	.519**	.558**	.255**	-.011	.244**	.614**	1	-.013	.141*	.128	.243**	.038	-.066	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.873	.000	.000		.855	.045	.070	.000	.591	.354	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q10	Pearson Correlation	.043	-.008	.042	-.095	.270**	-.006	.048	.133	-.013	1	.299**	.167*	.149*	.048	.183**	.311**
	Sig. (2-tailed)	.548	.913	.554	.179	.000	.936	.495	.059	.855		.000	.018	.034	.499	.009	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q11	Pearson Correlation	.075	.142*	.090	.062	.390**	.237**	.225**	.188**	.141*	.299**	1	.045	.194**	-.079	.146*	.476**
	Sig. (2-tailed)																

	Sig. (2-tailed)	.290	.043	.205	.384	.000	.001	.001	.007	.045	.000		.520	.006	.266	.038	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q1 2	Pearson Correlation	.236**	.079	.138	.135	.155*	.051	.005	.160	.128	.167*	.045	1	.332**	.235**	.113	.438**
	Sig. (2-tailed)	.001	.264	.050	.056	.028	.471	.945	.023	.070	.018	.520		.000	.001	.111	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q1 3	Pearson Correlation	.278**	.125	.349**	.301**	.285**	- .036	.063	.381**	.243**	.149*	.194**	.332**	1	.020	.105	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000	.077	.000	.000	.000	.612	.371	.000	.000	.034	.006	.000		.776	.135	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q1 4	Pearson Correlation	.140*	-.139*	.056	.084	.139*	.200**	.060	-.031	.038	.048	-.079	.235**	.020	1	.335**	.289**
	Sig. (2-tailed)	.046	.049	.433	.234	.049	.004	.399	.661	.591	.499	.266	.001	.776		.000	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q1 5	Pearson Correlation	.150*	.000	.131	.025	.217**	-.020	.065	.036	-.066	.183**	.146*	.113	.105	.335**	1	.346**
	Sig. (2-tailed)	.033	.996	.063	.726	.002	.775	.361	.606	.354	.009	.038	.111	.135	.000		.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
x1	Pearson Correlation	.527**	.426**	.650**	.623**	.569**	.169*	.419**	.618**	.600**	.311**	.476**	.438**	.571**	.289**	.346**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق الداخلي المحور الثاني

		x2	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29
x2	Pearson Correlation	1	.584**	.706**	.711**	.593**	.622**	.576**	.480**	.550**	.601**	.434**	.436**	.480**	.548**	.517**

	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q1 6	Pearson Correlation	.584**	1	.491**	.575**	.463**	.270**	.401**	.138	.189	.268**	.122	.135	.181**	.118	.103
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.051	.007	.000	.083	.055	.010	.095	.143
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q1 7	Pearson Correlation	.706**	.491**	1	.644**	.386**	.364**	.313**	.311**	.464**	.466**	.206**	.054	.158*	.301**	.362**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.448	.025	.000	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q1 8	Pearson Correlation	.711**	.575**	.644**	1	.415**	.369**	.487**	.251**	.325**	.300**	.228**	.253**	.207**	.268**	.185**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.003	.000	.008
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q1 9	Pearson Correlation	.593**	.463**	.386**	.415**	1	.351**	.396**	.122	.120	.281**	.071	.227**	.307**	.257**	.166*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.084	.088	.000	.314	.001	.000	.000	.018
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q2 0	Pearson Correlation	.622**	.270**	.364**	.369**	.351**	1	.115	.282**	.421**	.295**	.092	.118	.241**	.568**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.102	.000	.000	.000	.192	.093	.001	.000	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q2 1	Pearson Correlation	.576**	.401**	.313**	.487**	.396**	.115	1	.215**	.152*	.319**	.176*	.330**	.127	.245**	.156*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.102		.002	.031	.000	.012	.000	.071	.000	.027
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q2 2	Pearson Correlation	.480**	.138	.311**	.251**	.122	.282**	.215**	1	.553**	.318**	.140*	.158*	.074	.115	.215**

	Sig. (2-tailed)	.000	.051	.000	.000	.084	.000	.002		.000	.000	.047	.024	.297	.104	.002
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q2 3	Pearson Correlation	.550**	.189**	.464**	.325**	.120	.421**	.152*	.553**	1	.509**	.102	-.092	.063	.335**	.517**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.000	.088	.000	.031	.000		.000	.149	.191	.373	.000	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q2 4	Pearson Correlation	.601**	.268**	.466**	.300**	.281**	.295**	.319**	.318**	.509**	1	.223**	.133	.201**	.285**	.241**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.001	.059	.004	.000	.001
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q2 5	Pearson Correlation	.434**	.122	.206**	.228**	.071	.092	.176*	.140*	.102	.223**	1	.409**	.237**	.196**	.111
	Sig. (2-tailed)	.000	.083	.003	.001	.314	.192	.012	.047	.149	.001		.000	.001	.005	.116
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q2 6	Pearson Correlation	.436**	.135	.054	.253**	.227**	.118	.330**	.158*	-.092	.133	.409**	1	.505**	.055	.023
	Sig. (2-tailed)	.000	.055	.448	.000	.001	.093	.000	.024	.191	.059	.000		.000	.436	.742
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q2 7	Pearson Correlation	.480**	.181**	.158*	.207**	.307**	.241**	.127	.074	.063	.201**	.237**	.505**	1	.219**	.267**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.025	.003	.000	.001	.071	.297	.373	.004	.001	.000		.002	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q2 8	Pearson Correlation	.548**	.118	.301**	.268**	.257**	.568**	.245**	.115	.335**	.285**	.196**	.055	.219**	1	.447**
	Sig. (2-tailed)	.000	.095	.000	.000	.000	.000	.000	.104	.000	.000	.005	.436	.002		.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q2 9	Pearson Correlation	.517**	.103	.362**	.185**	.166*	.489**	.156*	.215**	.517**	.241**	.111	.023	.267**	.447**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.143	.000	.008	.018	.000	.027	.002	.000	.001	.116	.742	.000	.000	
N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق الداخلي المحور الثالث

		Q3 0	Q3 1	Q3 2	Q3 3	Q3 4	Q3 5	Q3 6	Q3 7	Q3 8	Q3 9	Q4 0	Q4 1	Q4 2	Q4 3	Q4 4	Q4 5	x3
Q3 0	Pearson Correlation	1	.00 4	.10 6	.10 0	.07 8	.22 9**	.04 0	.23 3**	.15 1*	.00 6	.17 3*	.05 7	.06 4	.22 2**	.04 9	.10 4	.20 1**
	Sig. (2-tailed)		.95 0	.13 4	.15 8	.26 9	.00 1	.56 8	.00 1	.03 2	.93 2	.01 4	.41 9	.36 5	.00 2	.48 4	.14 1	.00 4
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q3 1	Pearson Correlation	.00 4	1	.35 6**	.29 5**	.00 8	.04 6	.30 6**	.15 0*	.19 2**	.14 3*	.04 5	.13 2	.07 3	.28 1**	.07 6	.06 4	.48 3**
	Sig. (2-tailed)	.95 0		.00 0	.00 0	.90 8	.51 3	.00 0	.03 3	.00 6	.04 3	.52 2	.06 2	.30 5	.00 0	.28 4	.36 4	.00 0
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q3 2	Pearson Correlation	.10 6	.35 6**	1	.53 3**	.20 2**	.50 8**	.51 8**	.59 6**	.47 2**	.46 9**	.14 7*	.02 0	.42 0**	.22 3**	.08 5	.06 0	.65 4**
	Sig. (2-tailed)	.13 4	.00 0		.00 0	.00 4	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.03 7	.77 6	.00 0	.00 1	.22 9	.39 4	.00 0
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q3 3	Pearson Correlation	.10 0	.29 5**	.53 3**	1	.37 3**	.48 6**	.45 4**	.49 1**	.46 1**	.51 7**	.22 2**	.12 5	.39 4**	.17 9*	.12 2	.22 0**	.71 1**
	Sig. (2-tailed)	.15 8	.00 0	.00 0		.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 1	.07 6	.00 0	.01 1	.08 4	.00 2	.00 0
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q3 4	Pearson Correlation	.07 8	.00 8	.20 2**	.37 3**	1	.38 8**	.22 0**	.21 1**	.20 2**	.18 6**	.27 1**	.17 0*	.12 1	.21 4**	.10 1	.34 6**	.51 8**
	Sig. (2-tailed)	.26 9	.90 8	.00 4	.00 0		.00 0	.00 2	.00 3	.00 4	.00 8	.00 0	.01 6	.08 6	.00 2	.15 3	.00 0	.00 0
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202

Q3 5	Pearson Correlation	.229**	.046	.508**	.486**	.388**	1	.486**	.519**	.346**	.452**	.208**	.120	.279**	.106	.163*	- .044-	.572**
	Sig. (2-tailed)	.001	.513	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.003	.089	.000	.132	.020	.533	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q3 6	Pearson Correlation	.040	.306**	.518**	.454**	.220**	.486**	1	.478**	.613**	.527**	.229**	.205**	.377**	.182**	.274**	.050	.695**
	Sig. (2-tailed)	.568	.000	.000	.000	.002			.000	.000	.000	.001	.003	.000	.010	.000	.482	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q3 7	Pearson Correlation	.233**	.150*	.596**	.491**	.211**	.519**	.478**	1	.457**	.441**	.145*	.169*	.418**	.122	.131	.079	.608**
	Sig. (2-tailed)	.001	.033	.000	.000	.003	.000	.000		.000	.000	.040	.016	.000	.083	.064	.265	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q3 8	Pearson Correlation	.151*	.192**	.472**	.461**	.202**	.346**	.613**	.457**	1	.512**	.305**	.131	.238**	.132	.002	.101	.595**
	Sig. (2-tailed)	.032	.006	.000	.000	.004	.000	.000	.000		.000	.000	.063	.001	.060	.974	.151	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q3 9	Pearson Correlation	.006	.143*	.469**	.517**	.186**	.452**	.527**	.441**	.512**	1	.185**	.083	.435**	.104	.192**	.018	.598**
	Sig. (2-tailed)	.932	.043	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.000		.008	.240	.000	.142	.006	.805	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q4 0	Pearson Correlation	.173*	.045	.147*	.222**	.271**	.208**	.229**	.145*	.305**	.185**	1	.139*	.130	.058	- .120-	.086	.391**
	Sig. (2-tailed)	.014	.522	.037	.001	.000	.003	.001	.040	.000	.008		.048	.064	.411	.090	.224	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q4 1	Pearson Correlation	.057	.132	.020	.125	.170*	.120	.205**	.169*	.131	.083	.139*	1	.233**	.296**	.344**	.018	.459**
	Sig. (2-tailed)	.419	.062	.776	.076	.016	.089	.003	.016	.063	.240	.048		.001	.000	.000	.803	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202

Q4 2	Pearson Correlation	.064	.073	.420**	.394**	.121	.279**	.377**	.418**	.238**	.435**	.130	.233**	1	.129	.168*	.037	.505**
	Sig. (2-tailed)	.365	.305	.000	.000	.086	.000	.000	.000	.001	.000	.064	.001		.067	.017	.596	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q4 3	Pearson Correlation	.222**	.281**	.223**	.179*	.214**	.106	.182**	.122	.132	.104	.058	.296**	.129	1	.128	.164*	.488**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.011	.002	.132	.010	.083	.060	.142	.411	.000	.067		.069	.020	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q4 4	Pearson Correlation	.049	.076	.085	.122	.101	.163*	.274**	.131	.002	.192**	- .120-	.344**	.168*	.128	1	- .112-	.340**
	Sig. (2-tailed)	.484	.284	.229	.084	.153	.020	.000	.064	.974	.006	.090	.000	.017	.069		.111	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q4 5	Pearson Correlation	.104	.064	.060	.220**	.346**	- .044-	.050	.079	.101	.018	.086	.018	.037	.164*	- .112-	1	.285**
	Sig. (2-tailed)	.141	.364	.394	.002	.000	.533	.482	.265	.151	.805	.224	.803	.596	.020	.111		.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
x3	Pearson Correlation	.201**	.483**	.654**	.711**	.518**	.572**	.695**	.608**	.595**	.598**	.391**	.459**	.505**	.488**	.340**	.285**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق الداخلي المحور الرابع

		Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	x4
Q4 6	Pearson Correlation	1	.321**	.373**	.096	.228**	.111	.073	.014	- .018	.172*	.098	.076	.203**	.007	.255**	.434**

	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.176	.001	.117	.299	.838	.796	.014	.167	.283	.004	.925	.000	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q47	Pearson Correlation	.321**	1	.462**	.345**	.291**	.385**	.203**	.139*	.147*	.175*	.249**	.117	.087	.076	.324**	.617**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.004	.049	.037	.013	.000	.097	.217	.283	.000	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q48	Pearson Correlation	.373**	.462**	1	.244**	.171*	.142*	.131	.183**	.059	- .034	.085	.196**	.116	.129	.234**	.497**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.015	.043	.063	.009	.405	.627	.230	.005	.101	.066	.001	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q49	Pearson Correlation	.096	.345**	.244**	1	.318**	.442**	.153*	.027	.049	- .032	.163*	.082	.472**	.049	.028	.521**
	Sig. (2-tailed)	.176	.000	.000		.000	.000	.030	.704	.491	.651	.021	.247	.000	.488	.690	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q50	Pearson Correlation	.228**	.291**	.171*	.318**	1	.378**	.061	.152*	- .030	.074	.049	.114	.117	.083	.059	.498**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.015	.000		.000	.386	.031	.667	.298	.486	.107	.096	.238	.406	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q51	Pearson Correlation	.111	.385**	.142*	.442**	.378**	1	.177*	.163*	.091	.072	.119	.158*	.366**	.129	.139*	.573**
	Sig. (2-tailed)	.117	.000	.043	.000	.000		.012	.020	.197	.310	.090	.025	.000	.068	.049	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q52	Pearson Correlation	.073	.203**	.131	.153*	.061	.177*	1	.368**	.200**	.136	.324**	.117	.176*	.382**	.207**	.460**
	Sig. (2-tailed)	.299	.004	.063	.030	.386	.012		.000	.004	.054	.000	.097	.012	.000	.003	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q53	Pearson Correlation	.014	.139*	.183**	.027	.152*	.163*	.368**	1	.279**	.152*	.385**	.201**	.159*	.239**	.218**	.448**

	Sig. (2-tailed)	.838	.049	.009	.704	.031	.020	.000		.000	.031	.000	.004	.024	.001	.002	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q5 4	Pearson	-	.147	.059	.049	-	.091	.200	.279	1	.635	.533	.196	.033	.510	.237	.464
	Correlation	.018	*			.030		**	**		**	**	**		**	**	**
	Sig. (2-tailed)	.796	.037	.405	.491	.667	.197	.004	.000		.000	.000	.005	.643	.000	.001	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q5 5	Pearson	.172	.175	-	-	.074	.072	.136	.152	.635	1	.502	.198	.118	.393	.147	.461
	Correlation	*	*	.034	.032				*	**		**	**		**	*	**
	Sig. (2-tailed)	.014	.013	.627	.651	.298	.310	.054	.031	.000		.000	.005	.094	.000	.037	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q5 6	Pearson	.098	.249	.085	.163	.049	.119	.324	.385	.533	.502	1	.325	.143	.371	.101	.545
	Correlation		**		*			**	**	**	**		**	*	**		**
	Sig. (2-tailed)	.167	.000	.230	.021	.486	.090	.000	.000	.000	.000		.000	.043	.000	.151	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q5 7	Pearson	.076	.117	.196	.082	.114	.158	.117	.201	.196	.198	.325	1	.246	.269	.144	.448
	Correlation			**			*		**	**	**	**		**	**	*	**
	Sig. (2-tailed)	.283	.097	.005	.247	.107	.025	.097	.004	.005	.005	.000		.000	.000	.041	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q5 8	Pearson	.203	.087	.116	.472	.117	.366	.176	.159	.033	.118	.143	.246	1	.094	.023	.478
	Correlation	**			**		**	*	*			*	**				**
	Sig. (2-tailed)	.004	.217	.101	.000	.096	.000	.012	.024	.643	.094	.043	.000		.182	.744	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q5 9	Pearson	.007	.076	.129	.049	.083	.129	.382	.239	.510	.393	.371	.269	.094	1	.300	.483
	Correlation							**	**	**	**	**	**			**	**
	Sig. (2-tailed)	.925	.283	.066	.488	.238	.068	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.182		.000	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q6 0	Pearson	.255	.324	.234	.028	.059	.139	.207	.218	.237	.147	.101	.144	.023	.300	1	.410
	Correlation	**	**	**			*	**	**	**	*		*		**		**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.690	.406	.049	.003	.002	.001	.037	.151	.041	.744	.000		.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
x4	Pearson Correlation	.434**	.617**	.497**	.521**	.498**	.573**	.460**	.448**	.464**	.461**	.545**	.448**	.478**	.483**	.410**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق الداخلي المحور الخامس

		Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	x5
Q6 1	Pearson Correlation	1	.633**	.390**	.469**	.389**	.259**	.006	- .007	.306**	.375**	.207**	.417**	.184**	.214**	.610**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.927	.922	.000	.000	.003	.000	.009	.002	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q6 2	Pearson Correlation	.633**	1	.324**	.540**	.534**	.423**	.059	.039	.305**	.365**	.168*	.233**	.348**	.267**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.401	.577	.000	.000	.017	.001	.000	.000	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q6 3	Pearson Correlation	.390**	.324**	1	.429**	.297**	.196**	.106	.131	.407**	.298**	.366**	.358**	.045	.246**	.582**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.005	.134	.063	.000	.000	.000	.000	.529	.000	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q6 4	Pearson Correlation	.469**	.540**	.429**	1	.710**	.457**	- .059	- .022	.362**	.317**	.177*	.316**	.283**	.119	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.402	.754	.000	.000	.012	.000	.000	.090	.000
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202

Q6 5	Pearson	.389	.534	.297	.710	1	.531	.065	-	.253	.401	.135	.040	.302	.121	.638
	Correlati on	**	**	**	**		**		.001	**	**			**		**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.356	.985	.000	.000	.055	.575	.000	.088	.000
N		202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q6 6	Pearson	.259	.423	.196	.457	.531	1	-	-	.068	.217	-	-	.383	.052	.487
	Correlati on	**	**	**	**	**		.051	.034		**	.003	.041	**		**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.005	.000	.000		.472	.634	.340	.002	.965	.565	.000	.466	.000
N		202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q6 7	Pearson	.006	.059	.106	-	.065	-	1	.521	.322	.061	.133	.102	.103	-	.367
	Correlati on				.059		.051		**	**					.092	**
	Sig. (2- tailed)	.927	.401	.134	.402	.356	.472		.000	.000	.389	.058	.149	.147	.195	.000
N		202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q6 8	Pearson	-	.039	.131	-	-	-	.521	1	.074	.013	-	.130	.133	-	.315
	Correlati on	.007			.022	.001	.034	**				.051			.127	**
	Sig. (2- tailed)	.922	.577	.063	.754	.985	.634	.000		.298	.853	.467	.064	.059	.072	.000
N		202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q6 9	Pearson	.306	.305	.407	.362	.253	.068	.322	.074	1	.292	.451	.494	.170	.165	.600
	Correlati on	**	**	**	**	**		**			**	**	**	*	*	**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.340	.000	.298		.000	.000	.000	.016	.019	.000
N		202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q7 0	Pearson	.375	.365	.298	.317	.401	.217	.061	.013	.292	1	.479	.258	.219	.266	.597
	Correlati on	**	**	**	**	**	**			**		**	**	**	**	**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.389	.853	.000		.000	.000	.002	.000	.000
N		202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q7 1	Pearson	.207	.168	.366	.177	.135	-	.133	-	.451	.479	1	.515	.047	.285	.479
	Correlati on	**	*	**	*		.003		.051	**	**		**		**	**
	Sig. (2- tailed)	.003	.017	.000	.012	.055	.965	.058	.467	.000	.000		.000	.504	.000	.000
N		202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202

Q7 2	Pearson	.417	.233	.358	.316	.040	-	.102	.130	.494	.258	.515	1	.091	.116	.493
	Correlati on	**	**	**	**		.041			**	**	**				**
	Sig. (2- tailed)	.000	.001	.000	.000	.575	.565	.149	.064	.000	.000	.000		.196	.101	.000
N		202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q7 3	Pearson	.184	.348	.045	.283	.302	.383	.103	.133	.170	.219	.047	.091	1	.253	.529
	Correlati on	**	**		**	**	**			*	**				**	**
	Sig. (2- tailed)	.009	.000	.529	.000	.000	.000	.147	.059	.016	.002	.504	.196		.000	.000
N		202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Q7 4	Pearson	.214	.267	.246	.119	.121	.052	-	-	.165	.266	.285	.116	.253	1	.369
	Correlati on	**	**	**				.092	.127	*	**	**		**		**
	Sig. (2- tailed)	.002	.000	.000	.090	.088	.466	.195	.072	.019	.000	.000	.101	.000		.000
N		202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
x5	Pearson	.610	.690	.582	.656	.638	.487	.367	.315	.600	.597	.479	.493	.529	.369	1
	Correlati on	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N		202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق البنائي

			x1	x2	x3	x4	x5	Z
Spearman's rho	x1	Correlation Coefficient	1.000	.581**	.563**	.474**	.351**	.789**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	202	202	202	202	202	202
	x2	Correlation Coefficient	.581**	1.000	.377**	.457**	.237**	.717**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.001	.000
		N	202	202	202	202	202	202

	x3	Correlation Coefficient	.563**	.377**	1.000	.534**	.428**	.747**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	202	202	202	202	202	202
	x4	Correlation Coefficient	.474**	.457**	.534**	1.000	.673**	.804**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	202	202	202	202	202	202
	x5	Correlation Coefficient	.351**	.237**	.428**	.673**	1.000	.678**
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.	.000
		N	202	202	202	202	202	202
	Z	Correlation Coefficient	.789**	.717**	.747**	.804**	.678**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	202	202	202	202	202	202

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المتوسطات الحسابية

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q1	202	0	3.93	.814
Q2	202	0	4.24	.584
Q3	202	0	4.02	.785
Q4	202	0	3.94	.890
Q5	202	0	3.72	.882
Q6	202	0	4.01	.864
Q7	202	0	3.97	.897
Q8	202	0	3.58	.917
Q9	202	0	3.82	.839
Q10	202	0	4.35	.697
Q11	202	0	3.66	1.086
Q12	202	0	3.64	.983
Q13	202	0	3.42	1.095
Q14	202	0	4.05	.774
Q15	202	0	4.08	.902

Q16	202	0	3.55	1.022
Q17	202	0	3.80	.914
Q18	202	0	3.44	1.026
Q19	202	0	3.72	.916
Q20	202	0	3.87	.911
Q21	202	0	3.57	.991
Q22	202	0	3.91	.848
Q23	202	0	3.99	.698
Q24	202	0	3.73	.833
Q25	202	0	3.68	.935
Q26	202	0	3.59	.989
Q27	202	0	3.49	1.013
Q28	202	0	3.78	.926
Q29	202	0	4.01	.607
Q30	202	0	3.99	.639
Q31	202	0	3.41	1.419
Q32	202	0	4.44	.653
Q33	202	0	4.28	.824
Q34	202	0	3.80	.957
Q35	202	0	4.34	.635
Q36	202	0	4.44	.554
Q37	202	0	4.37	.559
Q38	202	0	4.23	.645
Q39	202	0	4.27	.690
Q40	202	0	3.65	.961
Q41	202	0	3.99	1.088
Q42	202	0	4.50	.609
Q43	202	0	3.63	1.099
Q44	202	0	3.95	.929
Q45	202	0	3.63	.844
Q46	202	0	3.84	.819
Q47	202	0	3.54	.898
Q48	202	0	3.62	.879
Q49	202	0	3.68	.880
Q50	202	0	3.62	1.171
Q51	202	0	3.64	.910
Q52	202	0	4.45	.683
Q53	202	0	4.36	.592
Q54	202	0	4.44	.683
Q55	202	0	4.31	.769
Q56	202	0	4.49	.592

Q57	202	0	4.11	.758
Q58	202	0	3.75	.839
Q59	202	0	4.40	.616
Q60	202	0	4.04	.507
Q61	202	0	4.09	.632
Q62	202	0	3.82	.711
Q63	202	0	3.96	.660
Q64	202	0	3.85	.682
Q65	202	0	3.80	.720
Q66	202	0	3.68	.903
Q67	202	0	3.73	.986
Q68	202	0	3.50	1.033
Q69	202	0	4.32	.676
Q70	202	0	4.14	.786
Q71	202	0	4.31	.627
Q72	202	0	4.34	.603
Q73	202	0	3.49	.994
Q74	202	0	4.08	.756

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x1	202	3.8964	.41090	.02891
x2	202	3.7426	.49265	.03466
x3	202	4.0611	.42361	.02981
x4	202	4.0191	.38206	.02688

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x1	134.771	201	.000	3.89637	3.8394	3.9534
x2	107.972	201	.000	3.74257	3.6742	3.8109
x3	136.252	201	.000	4.06106	4.0023	4.1198
x4	149.514	201	.000	4.01914	3.9661	4.0721

One-Sample Effect Sizes

Standardizer^a | Point Estimate | 95% Confidence Interval

				Lower	Upper
x1	Cohen's d	.41090	9.482	8.545	10.418
	Hedges' correction	.41245	9.447	8.513	10.379
x2	Cohen's d	.49265	7.597	6.841	8.351
	Hedges' correction	.49449	7.568	6.816	8.320
x3	Cohen's d	.42361	9.587	8.639	10.532
	Hedges' correction	.42520	9.551	8.607	10.493
x4	Cohen's d	.38206	10.520	9.482	11.556
	Hedges' correction	.38349	10.480	9.447	11.512

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.